

© Planeta DeAgostini Formación S.L.

La gestión de personas hoy



Por Alfonso Jiménez

Socio director de People Matters

Estamos viviendo una nueva etapa en la gestión de personas en nuestro país. El gran crecimiento económico del período 1996-2007 incrementó el número de empleos de manera muy significativa. Se pasó del paro a la demanda internacional de trabajadores, y se contabilizó una creación de empleos netos de más de ocho millones. Durante ese período, las empresas españolas se empezaron a tomar muy en serio las políticas de gestión de personas. Parecía que empezábamos a modernizarnos en este crítico aspecto de la gestión empresarial. Sin embargo, esa etapa se frustró con la llegada de la crisis financiera, y entre 2008 y 2015 se produjo una inversión de la tendencia, con la destrucción de empleo y la ruptura de las prácticas sanas de gestión de personas. Se congelaron salarios, incluso se redujeron; se congelaron contrataciones, y las empresas se hicieron más pequeñas y envejecieron. En este tiempo se destruyeron más de tres millones de empleos netos.

El abandono de las rutinas y las buenas prácticas ha sido generalizado. Se ha dejado de escrutar el mercado salarial, se han reducido los presupuestos para proyectos sobre gestión de personas y tan solo se ha invertido en aspectos que permitieran mantener la reputación de la empresa en general. Ha sido un ajuste importante que

también ha dejado algunas buenas consecuencias, como la internacionalización de nuestros profesionales, que han empezado a salir a los mercados globales acompañando a sus empresas (hoy, nuestros profesionales son más internacionales que antes de la crisis). También se ha aprovechado la crisis para hacer ajustes por bajo desempeño, ajuste que es una práctica sana en todas las empresas de manera recurrente, pero que se olvida en épocas de bonanza (hoy, los profesionales que han sobrevivido a la crisis son mejores profesionales), y hemos conseguido tener un marco jurídico laboral más flexible que antes.

Sin embargo, desde finales de 2013 percibimos en el mercado una nueva etapa. Las empresas empiezan a recuperar las rutinas y buenas prácticas en la gestión de personas. Es importante atraer talento, aunque ahora este es más escaso y digital. Conviene ser conscientes de los riesgos de rotación, preocuparse por la recuperación de un compromiso muy deteriorado durante los años de crisis y analizar otra vez el mercado salarial, así como implantar nuevas políticas, prácticas, herramientas y tecnologías para gestionar de una manera efectiva ese recurso que, según muchos dicen, es el más importante. Y en nuestro país tenemos que empezar a actuar en consecuencia. ¡Bienvenidos a esta nueva etapa! ■

"Las empresas empiezan a recuperar las rutinas y buenas prácticas en la gestión de personas. Es importante atraer talento, aunque ahora este es más escaso y digital"