



La transformación digital y otros cambios económicos y sociales hacen que las empresas tengan que estar en un proceso de constante adaptación. Sin embargo, surge la duda de si realmente se están realizando los cambios necesarios a los que obliga el actual contexto demográfico y social y si se tiene conciencia de que cada vez tenemos menos tiempo para desarrollar nuevas políticas y programas de gestión de personas que aseguren el éxito a medio plazo de nuestras organizaciones.

Los principales hechos y datos socio-demográficos que deberían ser relevantes para las áreas de Recursos Humanos son el envejecimiento y las bajas tasas de reposición de la población española, el insuficiente progreso profesional de las mujeres y la globalización de los mercados:

**España envejece, y lo hace rápidamente.** Nuestra esperanza de vida se encuentra entre las más altas de Europa y del mundo, tan solo nos superan Japón, Suiza y Singapur. Según datos del INE, **cada año aumenta en 3 meses** situándose hoy en 83 años, y se prevé que alcance 91 años en 2050. Además, hay más muertes que nacimientos, lo que implica que cada vez seremos menos: en 2015, por primera vez, España tuvo un crecimiento vegetativo negativo, hecho cuyo impacto se notará a largo plazo.

## EFECTOS INMEDIATOS

Los efectos más inmediatos del envejecimiento ya los estamos viviendo con el incremento de los gastos en sanidad y prestaciones, la disminución de los ingresos procedentes de las cotizaciones a la Seguridad Social, y la inestabilidad del estado de bienestar. Esta

# Gestión del cambio



situación ha obligado a las instituciones públicas a adoptar diversas medidas para reducir la presión demográfica que se cierne sobre el país. La más polémica, la modificación de las normativas reguladoras de las pensiones y de la jubilación:

- Retraso de la edad para acceder a la jubilación a los 67 años.
- Voluntariedad del trabajador.
- Nuevas formas de trabajo flexible: jubilación flexible/parcial/activa.

Estas decisiones afectan sobremanera a las compañías y a la gestión de su activo más valioso: las personas. El principal impacto es el alargamiento de la vida laboral



## Talento y diversidad, una llamada a la acción

como consecuencia del retraso de la edad de jubilación y las penalizaciones a las prejubilaciones. A grandes rasgos, supone que el punto medio de la carrera profesional se traslade en 6-7 años, situándose hoy en los 46 años.

Surgen varios interrogantes: ¿Hasta qué punto se está gestionando la **trayectoria profesional de los colectivos por edad**? ¿Existen **límites de edad** en los procesos de reclutamiento y selección, promoción, identificación de potencial y gestión de talento? ¿Los *seniors* tienen **mentalidad** de aprendizaje continuo? ¿Y de prejubilación?

La realidad es que muy pocas empresas están adoptando esta perspectiva en su gestión y que muchas se

verán abocadas a hacerlo cuando ya tengan el problema encima. Los programas de gestión de talento siguen estando destinados a menores de 35-40 años, por lo que será necesario su ajuste a la nueva realidad demográfica. Otra implicación es la necesidad de lograr recuperar y reelusionar a aquellos que ya no estaban en el *core* de la gestión y que, sin embargo, van a ser muy valiosos por todo lo que ofrecen: los *seniors*.

Otros factores que entran en juego son asegurar que no se produce una pérdida del capital intelectual, creando procesos que faciliten el traslado de su conocimiento y experiencia, y elaborando nuevos sistemas de desarrollo y carrera profesional que impidan que puestos

de responsabilidad sean un tapón para las personas más jóvenes.

## MENOS JÓVENES, MENOS TALENTO

**Cada vez hay menos jóvenes y sin la formación demandada.** En España se asiste, desde 1975, a un descenso constante y pronunciado de la natalidad. Desde el año 1987 no se da cobertura a la tasa de reemplazo poblacional (2,1 hijos por mujer). En 2016, el índice de fecundidad es de 1,32 hijos por mujer, y sería incluso más bajo (1,27) si no fuese por la aportación de las madres extranjeras.

La población juvenil ha pasado en España de un 30 a un 14 por ciento y las previsiones indican que continuará disminuyendo. El impacto que este segundo fenómeno tiene en las organizaciones es la escasez de talento joven, hecho que para muchos aún es difícil de creer, dados los altos índices de paro. Pero la realidad es que hay un *gap* entre la oferta y la demanda.

Apenas el 35 por ciento de los jóvenes españoles cuenta con titulaciones que les habilitan para el mercado laboral; Es decir, el 65 por ciento no obtienen un título que les permita acceder a un puesto de trabajo cualificado (un título universitario o de formación profesional).

El 40 por ciento de los directivos a nivel mundial, según un estudio de Manpower Group, declara tener dificultades para encontrar talento. La escasez de candidatos disponibles y la falta de habilidades *hard* o técnicas son las principales razones por las que los directivos no encuentran el talento adecuado a sus organizaciones.

En España, esto se traduce en una falta de profesionales con estudios de Formación Profesional, siendo actualmente de un 24 por ciento, dato muy por debajo de la media europea (48 por ciento). Según estimaciones de la OCDE, en 2020 cerca de dos tercios del crecimiento del empleo lo ocuparán técnicos titulados en Formación Profesional de grado medio y superior. En este sentido, algunas empresas han puesto en marcha programas de FP Dual que les permiten dar cobertura a estos empleos.

Por otro lado, la llamada cuarta revolución industrial que vivimos hace que el perfil más demandado, ahora y en adelante, sea de titulados STEM (Ciencias, Tecnología, Ingeniería y Matemáticas). Según datos del Centro Europeo para el Desarrollo de la Formación Profesional, la necesidad de estos profesionales se incrementará en

Europa hasta 2020 en un 14 por ciento. En España, sólo un 30 por ciento de los jóvenes universitarios cursan titulaciones STEM.

Estamos, pues, a las puertas de la lucha por el talento lo que obliga a que las compañías acomoden sus procesos de gestión para ser capaces de dar respuesta a sus expectativas. Tener una Propuesta de Valor al Empleado (EVP) atractiva y real, así como atender a sus demandas de flexibilidad, será un requisito indispensable para atraer y fidelizar al talento que se necesita.

## GLOBALIZACIÓN Y DIVERSIDAD

Por último, la **globalización de los mercados, junto con las corrientes migratorias**, han supuesto una variedad de profesionales procedentes de culturas diferentes.

Este hecho, junto con las variables demográficas anteriormente señaladas, hace que surja como prioridad en las empresas la **gestión de la diversidad y la inclusión**: distintas formas de trabajar, motivaciones, conocimientos, hábitos, confluyen y si no se gestionan adecuadamente pueden llegar a afectar a los resultados empresariales. Una gestión que implica un cambio cultural hacia entornos más inclusivos en los que todos se sientan respetados, aceptados y parte del equipo.

Significará poner en marcha nuevas herramientas que apoyen esta cultura, superando barreras organizacionales invisibles como son los sesgos inconscientes y estereotipos hacia los distintos colectivos que, dicho sea de paso, son los principales obstáculos para un avance considerable de la mujer en el mundo empresarial y que, como se ha visto anteriormente, es una pérdida de talento que la sociedad no se puede permitir.

Cada Organización va a tener que definir su propia estrategia: comprender los datos demográficos de su plantilla, sus intereses y necesidades, cuál será la estrategia de Recursos Humanos en relación a la estrategia empresarial, y factorizar todo ello para determinar sus implicaciones. Saber aprovechar lo diverso puede convertirse en la tan ansiada ventaja competitiva que hoy todos buscamos para nuestros negocios.

Cada una de estas reflexiones necesitaría un artículo en sí mismo, pero lo que está claro es que nos hemos quedado sin tiempo. Quedó atrás el tiempo de hablar de “lo que hay que hacer es...” para ponernos a hablar de: “lo que hemos hecho es...”. ■