

Personas y Talento: Perspectivas y prioridades para 2020

Jiménez, Alfonso

Capital Humano, Nº 349, Sección Tendencias / Tribuna, Enero 2020, Wolters Kluwer España



Alfonso Jiménez

Socio director de PeopleMatters



Parece que fue ayer cuando arrancamos el siglo y ya estamos en 2020. Siempre en estos momentos de cambio es interesante hacer un ejercicio de los cambios que nos están pasando y que nos van a afectar en el nuevo año.

Todos los años en los últimos meses tengo la tradición de sondear a nuestros clientes y amigos sobre las previsiones, los proyectos del plan de negocio y el presupuesto para el año siguiente y me ha parecido de sumo interés compartir con los lectores de Capital Humano, las conclusiones a las que he llegado en este año y que nos pueden indicar cuáles son las perspectivas y prioridades para el año que hemos iniciado.

Lo primero que me llamó la atención es la **incertidumbre** que reina en los Comités de Dirección respecto al comportamiento de la economía, la inversión y el consumo en el próximo ejercicio. Hay señales contradictorias y grandes incertidumbres internacionales y locales. Desde luego, la incertidumbre parece que se está consolidando como estado para hacer hoy negocios.

Cuando lo aterrizamos en términos de Personas y Talento, nos aparecen como seis grandes bloques de áreas de interés.

La primera de ella podríamos sintetizarla en el concepto de **Transformación**. Las empresas saben que tienen que transformarse para ser más competitivas, especialmente, pero no solo, por la Tecnología. En todos los negocios hoy hay que hacer más, hacerlo mejor y con menor coste. En definitiva, hay que ser más competitivos. Para ello, necesitamos menos gente, más cualificada y mucho más comprometida con el propósito de la empresa. Antes podríamos tener mucha gente, con menor cualificación y con un compromiso razonable. Hoy no nos vale, todas las empresas son conscientes que es mejor tener menos gente, con más capacidad y, sobre todo, con más compromiso. Esta transformación afecta al ADN de las empresas, a su cultura, a los estilos de dirección y, como no, a sus procesos de gestión. Parece que las empresas en 2020 van a seguir, o a iniciar en algunos casos, sus procesos de transformación para ser más competitivos.

Relacionado con esta primera tendencia, aparece una segunda. Las empresas

Hay que ser más competitivos. Para ello, necesitamos menos gente, más cualificada y mucho más comprometida con el propósito de la empresa

tienen que ser más **líquidas** para responder de manera más ágil a los requerimientos cambiantes del mercado. Y eso afecta a la organización del trabajo, pero también a la gestión de las personas que se deriva de ello. Muchas empresas han evolucionado organizativamente hacia modelos más flexibles (líquidos, ágiles, estructura por proyectos), pero pocas lo han llevado a la gestión de personas, siguiendo una estructura tradicional de adscripción a un puesto de trabajo, con las consiguientes descripciones, nivelaciones,

carreras, etc. Lo cual hace que las personas realmente estén ancladas en un modelo «tradicional». Hacer **organizaciones líquidas**, significa gestionar personas, desde su reclutamiento a la manera en que se les retribuye, de una manera diferente, más centrada en sus capacidades y aportación de valor, que en el puesto concreto que ocupan en la empresa.

La **Retribución y Recompensa** es un proceso clave en la gestión de Personas. En primer lugar, porque es la razón más importante por la que las Personas trabajan. En segundo lugar, porque es la manera de orientar su actuación hacia los objetivos de negocio. Y, en tercer lugar, porque supone la partida de gasto más relevante de la mayor parte de empresas, especialmente en una economía tan terciarizada como la nuestra en la que la mayor parte de los trabajos se dan en el sector servicios. Esto hace que, aunque siempre ha sido importante ajustar bien las retribuciones, este año es imprescindible asegurarnos que cada euro que ponemos en dicha partida tiene un retorno claro en desempeño y resultados.

Hacer organizaciones líquidas, significa gestionar personas, desde su reclutamiento a la manera en que se les retribuye, de una manera diferente, más centrada en sus capacidades y aportación de valor, que en el puesto concreto que ocupan en la empresa

En Europa en general, y en nuestro país en particular, cada día hay menos entrantes en el mercado de trabajo por razones demográficas. Además, la producción de determinados conocimientos es muy escasa en relación con la demanda de dichos conocimientos. Es el caso de los profesionales STEM, los de la Salud o algunos especialistas de Formación Profesional. Por ello, aunque siempre fue una buena idea contar con una marca atractiva en el mercado de trabajo, **Employer Branding**, hoy es imprescindible si queremos atraer a los mejores. Hasta ahora había algunas empresas que no se preocupaban por su marca como empleador, pero vemos que en 2020 es una preocupación compartida desarrollar una marca realmente atractiva.



Estamos en una sociedad cada día más diversa y, por lo tanto, nuestra población activa, también lo es. La **diversidad** está presente en nuestro mercado en todas sus vertientes (género, edad, nacionalidad, creencias, ideologías, orientaciones sexuales, capacidades diferentes...) y las empresas tenemos que aprender a gestionar esta diversidad con una actitud inclusiva para realmente sacarle el máximo partido. Las empresas más avanzadas han hecho una apuesta firme por la diversidad y la inclusión. Este es un tema muy desarrollado en Norteamérica en los años 80 y 90 y más tarde en Europa. En España hemos hecho grandes avances en la variable género, pero tenemos un largo camino en cuanto a posicionar la **Diversidad** y la **Inclusión** en el centro de nuestra estrategia de Gestión de Personas, pero también hemos detectado en las empresas un gran interés por acometer iniciativas potentes en esta materia.

Finalmente, y no por ello, menos relevante, las empresas están preocupadas por adaptarse a una población activa que cada día está más envejecida como consecuencia de la longevidad y de la reducción dramática de la

natalidad. Ambos fenómenos demográficos generan una población envejecida. Este hecho nunca se había producido y en Europa la situación es alarmante. Y en nuestro caso, es aún más alarmante. Los niveles de **envejecimiento** de la población activa son tremendos. Esto tiene implicaciones macro para las administraciones, micro para las personas que van a tener que asumir que van a vivir más años y que van a tener que trabajar también más años y para las empresas que van a tener que alargar la vida laboral de sus trabajadores. Y todo ello, tiene unas fuertes implicaciones en la gestión de las personas en prácticamente todos sus procesos. Hasta ahora una práctica generalizada en Gestión de Personas era «sacar gente mayor» y reponerla con «profesionales jóvenes» que tenían más competencias, más compromiso y suponían menos coste. Este paradigma es menos sostenible para las empresas que van a tener que asumir vidas laborales más largas.

Por consiguiente, nos encontramos ante un momento importante, con una coyuntura incierta, y con un montón de retos importantes en la Gestión de Personas. Veremos cómo los directivos y profesionales somos capaces de afrontarlos para seguir siendo competitivos en un escenario de competencia más global, con nuevos modelos de negocio mucho más digitales y con la necesidad de tener a los mejores, con el máximo nivel de compromiso trabajando en organizaciones cada día más líquidas y con unos equipos más diversos. Entorno incierto y apasionante ¡Feliz año 2020!