

LA GESTIÓN DE PERSONAS SE TRANSFORMA

LAS EMPRESAS DEBEN PONERSE A TRABAJAR DESDE YA PARA GENERAR UNA ESTRATEGIA DE ATRACCIÓN Y RETENCIÓN DE PERSONAS, QUE SIRVA DE BASE PARA GESTIONAR A LAS PERSONAS EN UN CONTEXTO DE MAYOR COMPETENCIA POR EL TALENTO.

MÓNICA SAN NICOLÁS LÓPEZ-BOSCH. CONSULTORA SENIOR DE PEOPLEMATTERS.

La economía española va bien. Estamos creciendo por encima de lo previsto (3,7%) con un elevado índice de creación de empleo. Además, ésta situación de crecimiento y creación de empleo parece que se mantendrá en el futuro, especialmente en lo que a la evolución del mercado laboral se refiere, aunque no sea con la misma intensidad. Según las previsiones de PeopleMatters, alcanzaremos el pleno empleo en torno al año 2015.

¿Qué cambios significativos se están produciendo y qué retos plantea esta nueva situación a las empresas?

DESAFÍOS DEL MERCADO LABORAL

Desde nuestra posición de consultores estratégicos de recursos humanos, estamos en contacto con datos, empresas y realidades, aparte de los estudios que podamos realizar periódicamente, que nos indican que efectivamente se está empezando a detectar un cambio de tendencia en el mercado laboral. Exis-

de ocupados que se había mantenido en torno a los 12.500.000 con algunas etapas de destrucción de empleo, especialmente en torno a 1985 y a 1995. A partir de ese año, se inicia una tendencia que ha dado lugar a un crecimiento continuo de la tasa de ocupación en un 56,7% en la última década. Se trata de una tasa muy intensa, ya que dichos empleos (7.103.000) han sido creados en un periodo muy corto de tiempo. En los próximos años, esta tendencia se mantendrá, siendo las franjas de trabajadores de edad comprendida entre los 25 y los 45 las que primero llegarán al pleno empleo.

LAS FRANJAS DE TRABAJADORES DE EDAD COMPRENDIDA ENTRE LOS 25 Y LOS 45 SERÁN LAS QUE PRIMERO LLEGARÁN AL PLENO EMPLEO

Esta situación es totalmente novedosa en el mercado laboral español. Los profesionales que entramos en el mercado laboral en la década de los noventa del pasado siglo, hemos vivido una situación radicalmente distinta, con pocas alternativas laborales para una oferta elevada y muy cualificada debido a las pocas salidas que ofrecía el mercado laboral, por lo que el poder negociador de las empresas era muy grande.

ten, cuatro grandes desafíos que están alterando las circunstancias del mercado y que es preciso tener en cuenta a la hora de definir nuestra estrategia como empleador a futuro:

1. El incremento de la demanda de trabajadores. La tasa de creación de empleo ha sido muy intensa en los últimos 20 años.

Tal y como se aprecia en el cuadro 1, en el año 1996 se partía de una cifra

2. El decrecimiento de la oferta. Si en 1978 los nacimientos anuales se situaban en torno a los 600.000 al año, en 1998 eran aproximadamente de 350.000. Este factor está influyendo en el mercado laboral de forma significativa 20 años después. Lo más destacable no sólo es este dato en sí, si no que dicho cambio además se ha producido en muy poco tiempo. El cuadro 2 compara los datos de na-

CAMBIOS PARA CAPTAR EL TALENTO

Los retos a los que se van a enfrentar las empresas para captar el talento van a ser los siguientes:

- ▶ Gestionar los recursos humanos de forma anticipada y más eficiente.
- ▶ Detectar nuevas fuentes de oferta.
- ▶ Competir de verdad por la captación de personas: generación de ofertas atractivas.
- ▶ Limitar la rotación de las personas con talento.

Expertos en la Mejora del Rendimiento de individuos y organizaciones

*“Conectamos a las
personas con la
Estrategia”*



Consultoría Organizacional

Efectividad en Ventas

Liderazgo y Equipos de Alto Rendimiento

Excelencia en el Servicios al Cliente

Versatilidad e Implantación Global

Efectividad Individual

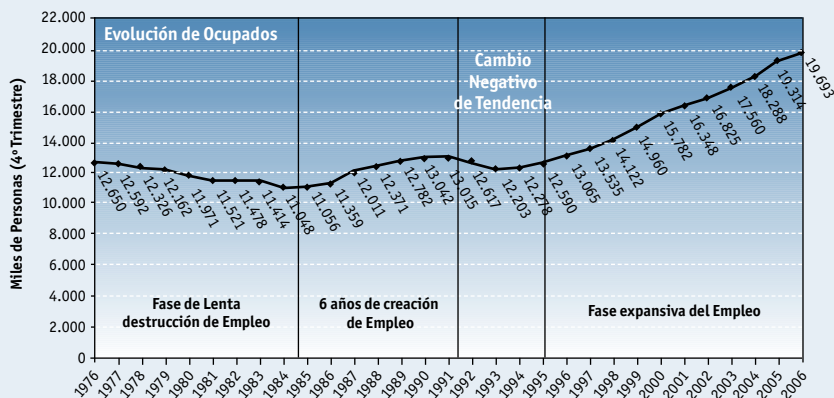
Evaluación y Medición del Rendimiento

Wilson Learning España

C/ Zurbano 58, 3º Madrid - 28010 • Telf: 902 158149

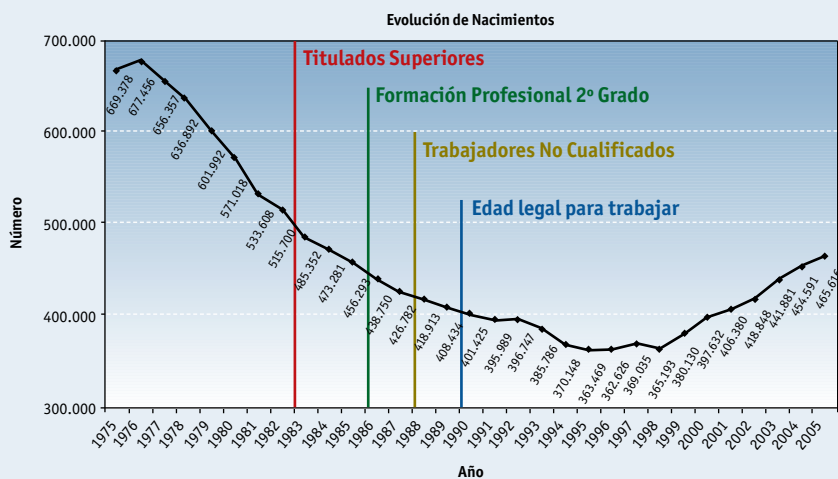
Info@wilsonlearning.es - www.wilsonlearning.com

Cuadro 1. Demanda de trabajadores



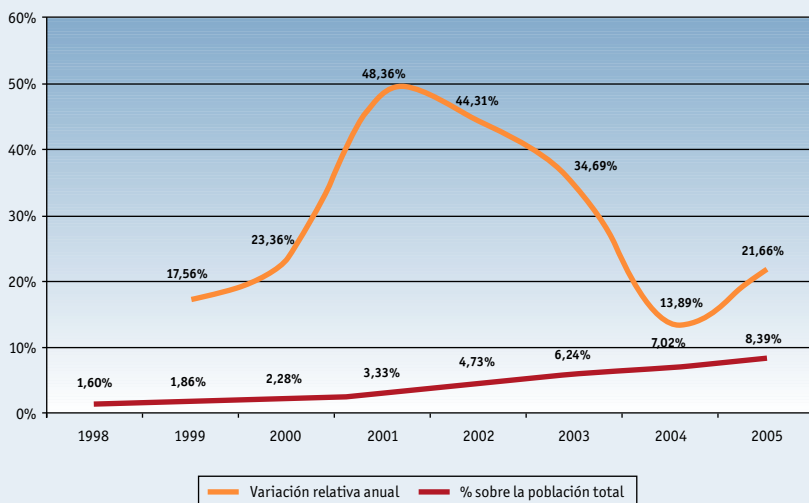
Fuente: elaboración propia a partir de datos de INEM

Cuadro 2. Evolución de la natalidad



Fuente: PeopleMatters

Cuadro 3. Incorporación del inmigrante al mercado laboral



Fuente: PeopleMatters

cimientos en términos absolutos, teniendo en cuenta como fecha de salida al mercado laboral 2006. En él se aprecia que específicamente el primer tramo que se está viendo afectado por el descenso de la oferta, es el correspondiente a los trabajadores no cualificados (en el año en que nacieron las personas que están accediendo en la actualidad al mercado laboral, 1988, se produjeron sólo 426.782 nacimientos comparados con los 600.000 de los años setenta).

En el caso de los licenciados, por el momento, la situación no es tan acuciante. Sin embargo, a futuro, su escasez será muy notable. La población universitaria española alcanzó su punto máximo en el curso 1999-2000, año en el que hubo 1.587.055 matriculados. Actualmente, este colectivo está formado por 137.919 matriculados menos (lo que supone un descenso del 8,6%) y la previsión es que esta tendencia descendente se mantenga, llegando a situarse por debajo del millón en los próximos años.

3. El fenómeno de la inmigración. Oficialmente en España hay cerca de cuatro millones de inmigrantes laborales según datos del Padrón. La inmigración es un fenómeno nuevo y trascendente para la sociedad española y, especialmente, para nuestro mercado laboral. Según se ve en el cuadro 3, en 2005 (últimos datos actualizados disponibles) supuso el 8,5% de la población total. Hay sectores con amplia implantación (agricultura, construcción, restauración, etc.) especialmente en puestos no cualificados de mano de obra.

Esta tendencia (véase el cuadro 4) se prevé se mantendrá en el futuro, estimándose en 2010 una población total de 46.690.012 pasando los extranjeros empadronados a representar el 11,7% de la población total, llegando a situarse en torno a los 5,5 millones. Este factor está revelándose fundamental para nuestra economía, ya que los inmigrantes se están acoplado en los tramos de edad de nuestro mercado laboral donde hay mayor demanda de empleados (de 20-44 años según el padrón), en sectores que son intensivos en mano de obra y en los que ésta requiere menor cualificación, siendo estos sectores clave para la economía del país



Ultrafina



BenQ X720

BENQ X720

La nueva cámara digital de 7 megapíxeles más delgada del mundo, con tan solo 1,25cm, con ISO 4.000, con óptica smc Pentax y con una pantalla LTPS LCD de 2,5 pulgadas.



Pantalla  LTPS LCD 2,5 pulgadas

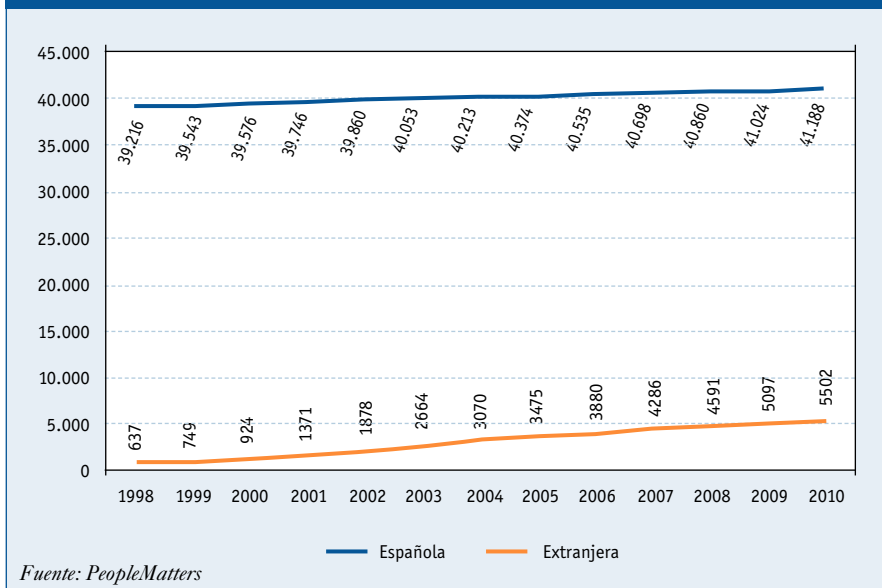
Diseño  1,25 cm la más delgada del mundo en acero inoxidable

Calidad  Lentes smc Pentax / 7 Megapíxeles / ISO 4000

BENQ

Enjoyment Matters

Cuadro 4. Previsiones de incorporación del inmigrante al mercado laboral



tendrá necesariamente consecuencias también sobre el mercado laboral, porque habrá zonas en las que la oferta laboral tendrá una edad más elevada.

POSIBLES ESTRATEGIAS PARA HACER FRENTE A ESTOS DESAFÍOS

El efecto de la demografía sobre el mercado laboral está alterando el paradigma en el que se han estado moviendo las empresas en los últimos años y marcará su agenda de para captar talento en los próximos años. El cambio principal vendrá determinado principalmente por la necesidad de entrar en competencia para atraer y retener el talento, para lo cual deberán moverse de una forma muy distinta de cómo ha sido habitual. Como se ve a continuación las alternativas para paliar la escasez de oferta son contadas y complejas:

1. Aumentar la población total: lograr que más personas vengan a nuestro país a trabajar, pero de forma ordenada:

- ▶ Realizando selección en origen para los tramos de menor cualificación.
- ▶ Atrayendo talento con alta cualificación disponible en el extranjero, tanto españoles que hayan emigrado a otros países para desarrollar su carrera internacional como extranjeros (por ejemplo, europeos o americanos) que deseen vivir y trabajar en España.

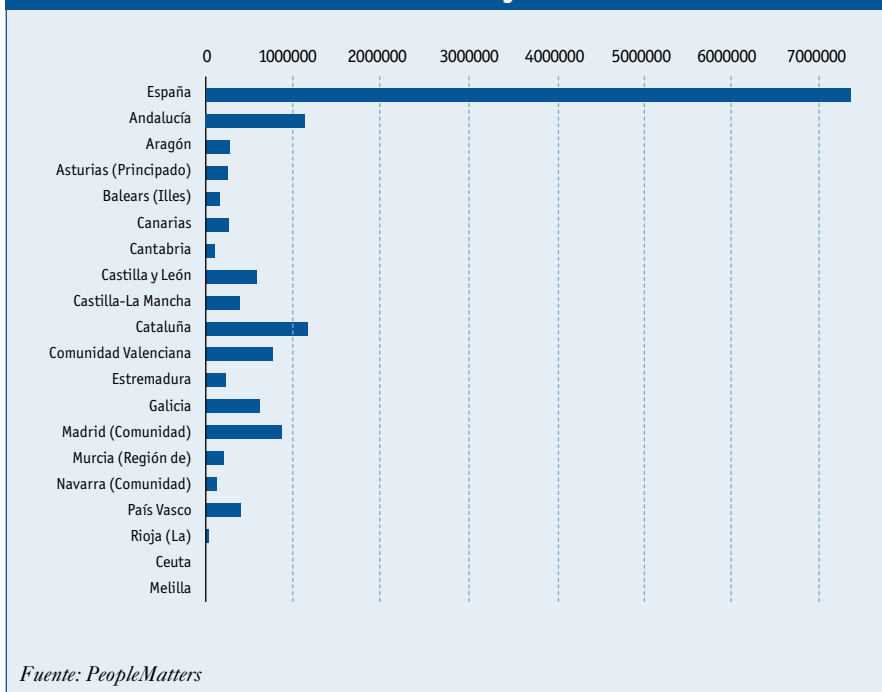
Para ello será necesario realizar una mayor y mejor planificación de las personas que se necesitan y realizar una labor más potente de atracción de personas mediante una venta más intensa de la empresa en el exterior y la generación de acuerdos con socios internacionales para la identificación de oferta en países de origen.

2. Incrementar la población activa: lograr que un número mayor de personas que estaban en situación de inactividad pasen a engrosar la cifra de activos:

- ▶ Estudiantes.
- ▶ Mujeres mayores de 45 años.
- ▶ Discapacitados.
- ▶ Colectivos marginales.

Para ello, será necesario flexibilizar las políticas de recursos humanos y condiciones laborales, a la vez que será necesario realizar una gestión y planificación de los recursos huma-

Cuadro 5. Población mayor de 65 años



EL PRIMER TRAMO QUE SE ESTÁ VIENDO AFECTADO POR EL DESCENSO DE LA OFERTA ES EL CORRESPONDIENTE A LOS TRABAJADORES NO CUALIFICADOS

(construcción, agricultura y turismo), y por último, en las comunidades autónomas que registran un mayor crecimiento de la economía.

4. El envejecimiento de la población. España cuenta con la esperanza de vida más alta en mujeres en el ámbito de

la Unión Europea y la segunda más alta en hombres. Según datos del INE en España hay más de 7 millones de personas con una edad superior a 65 años (véase el cuadro 5). Andalucía, Cataluña y Madrid son las Comunidades más envejecidas. Esta tendencia se mantendrá a futuro y

¿Quieres convertirte en un Profesional Certificado en Retribución?

La Gestión de la Retribución y la Recompensa es, posiblemente, el proceso de Gestión de Personas más crítico e importante al apoyar la generación del negocio a través de las personas y su desempeño. Al mismo tiempo, impacta significativamente en el nivel de gastos de la empresa, siendo una importante decisión financiera.

PeopleMatters, en alianza exclusiva con **WorldatWork**, la más prestigiosa asociación de profesionales de compensación del mundo, lanza por primera vez en España la Certificación oficial GRP.

La Certificación *Global Remuneration Professional (GRP)* proporciona una amplia base de conocimiento sobre las mejores prácticas de compensación, con una perspectiva de aplicación internacional.

La Certificación incluye ocho cursos con sus correspondientes exámenes. Los cursos serán impartidos por profesionales de **PeopleMatters homologados por WorldatWork**, con larga experiencia profesional en la materia y que asesoran a importantes empresas en la optimización de sus Políticas de Compensación.

Los cursos tienen una duración de tres días. Dos de clase presencial y un tercero de examen.



Cursos:

- **GR1:** Gestión de la Recompensa Total
 - **GR2:** Métodos Cuantitativos
 - **GR3:** Análisis, Documentación y Evaluación de Puestos
 - **GR4:** Gestión del Salario Base
 - **GR5:** Gestión del Desempeño - Estrategia, Diseño e Implantación
 - **GR6:** Retribución Variable - Incentivos, Reconocimiento y Bonos
 - **GR7:** Remuneración Internacional: Una visión general de la Recompensa Global
 - **GR8:** Beneficios Internacionales
- 0-
- **GR9:** Comunicación Estratégica en Recompensa Total

Precios por curso:

- Curso y Examen - 1.400 €
- Total Certificación - 11.200 €
- Sólo Examen - 425 €
- Sólo Curso - 1.300 €

Lugar de impartición: Madrid

Consulte el calendario de los cursos en nuestra web

Si estás interesado, ponte en contacto con nuestras oficinas en Madrid.

nos más activa, integrando estos colectivos especiales y coordinando a un número mayor de personas que pueden trabajar en distintos momentos de la jornada compartiendo un mismo puesto.

3. Mejorar el número de ocupados: disminuir el número de parados, facilitar o agilizar el cambio de un trabajo a otro, y/o mejorar las condiciones laborales de las personas:

- ▶ *Atrayendo personas de otras comunidades autónomas con menor grado de desarrollo económico y tasas de paro más altas.* Las migraciones entre comunidades autónomas han disminuido se forma muy significativa en los últimos años. Por tanto, las empresas tendrán que hacerse todavía más atractivas a los ojos de los posibles empleados de otras comunidades autónomas para que les merezca la pena trasladarse.
- ▶ *Optimizando los mecanismos de intermediación:* desarrollando nuevas posibilidades o mecanismos para casar oferta y demanda. Actualmente las empresas de selección y trabajo temporal son las que están realizando una importante labor en este sentido.

En general, la economía española está resistiendo estas presiones laborales, pero con velocidad de crucero. Los retos para las empresas se transformarán en los siguientes:

- ▶ Gestionar los recursos humanos de forma anticipada y más eficiente.
- ▶ Detectar nuevas fuentes de oferta.
- ▶ Competir de verdad por la captación de personas: generación de ofertas atractivas.
- ▶ Limitar la rotación de las personas con talento.

¿QUÉ REPERCUSIONES TENDRÁ ESTA NUEVA SITUACIÓN PARA LAS EMPRESAS?

En este contexto, será más difícil equilibrar la presión entre la necesidad atraer y retener personas con talento, y el control de costes. Por ello, habrá que replantearse la forma de gestionar los recursos humanos, ya que será cada vez más frecuente el conflicto entre el desarrollo del negocio y la disponibilidad de capital humano para desarrollar su actividad a todos los niveles. Las repercusiones empresariales se concretarán en los siguientes ámbitos fundamentales:



LA INMIGRACIÓN ES UN FENÓMENO NUEVO Y TRASCENDENTE PARA LA SOCIEDAD ESPAÑOLA Y, ESPECIALMENTE, PARA NUESTRO MERCADO LABORAL

- 1. Estrategia de capital humano:** cada vez será más difícil lograr los resultados y objetivos deseados sin contar con el apoyo de las direcciones de recursos humanos como socios estratégicos. En general, será necesario replantearse la estrategia de gestión de recursos humanos para abordar estos nuevos retos.
- 2. Buscar la eficacia del modelo de compensación:** en cuanto a que sirva de refuerzo para proporcionar una dirección alineada con la cultura deseada y los objetivos del negocio, y oriente a la consecución de resultados, sobre todo, valorando y premiando especialmente el desempe-

vemos

una informática de confianza, más segura.

En Microsoft® nos esforzamos por desarrollar productos con los máximos niveles de seguridad. Trabajamos de manera constante con nuestros partners, y colaboramos con la administración pública para combatir las amenazas de seguridad y localizar a sus responsables. Así contribuimos a que las empresas no se paralicen. Para más información consulte www.microsoft.es/potencial



Tu potencial, nuestra pasión.™

Microsoft®

CADA VEZ SERÁ MÁS DIFÍCIL LOGRAR LOS RESULTADOS Y OBJETIVOS DESEADOS SIN CONTAR CON EL APOYO DE LAS DIRECCIONES DE RECURSOS HUMANOS COMO SOCIOS ESTRATÉGICOS



ño de las personas que están actuando como queremos.

3. Gestión de la diversidad: en este nuevo contexto es preciso tener en cuenta que nuestros empleados no tienen, ni tendrán un mismo origen, ni proceden de un mismo sistema educativo, ni tienen las mismas costumbres / tradiciones, ni mentalidades, etc. Por ello, será muy importante hacer un gran esfuerzo de integración a través de la formación, ya sea en el puesto, o a través de cursos para la homogeneización de conocimientos o conceptos.

4. La importancia de la comunicación: este elemento es y será fundamen-

tal. No sólo en sentido descendente, para que las personas entiendan lo que hacemos. Cada vez ganará más peso la comunicación ascendente. Es preciso captar y entender cómo son las personas que trabajan para nosotros, entender su realidad, especialmente si son personas con talento. Sólo así se comprenderán sus necesidades, y se generará una relación que facilitará la retención de aquellos colaboradores que verdaderamente merecen la pena.

5. El compromiso del empleado: será un elemento crítico para conseguir los objetivos empresariales. Sin personas no hay estrategia ni resultados. Por ello, será necesario realizar acciones para favorecer o incrementar el compromiso de los empleados con la empresa y facilitar su retención.

6. Liderazgo centrado en las personas: el estilo de liderazgo se caracterizará por los siguientes rasgos:

- ▶ Coherencia e integridad reflejada en todos y cada uno de los comportamientos de los directivos.
- ▶ Preocupación por la gestión de un talento cada día más escaso.
- ▶ Responsabilidad en la creación de un microentorno en la organización para atraer y retener talento.
- ▶ Anticipación, flexibilidad y capacidad de adaptación de los líderes.
- ▶ Sensibilidad por las demandas de equilibrio vida profesional / personal de su equipo.
- ▶ Lograr la identificación de todo su equipo con el proyecto empresarial (compromiso y sentimiento de pertenencia).

7. Generación de marcas que atraigan: las marcas serán importantes para atraer clientes, pero además, serán fundamentales para atraer personas de talento. Por ello, será necesario articular un discurso global para la empresa y generar una propuesta de valor para el empleado que nos diferencie de los competidores.

Las circunstancias del mercado laboral condicionarán en el futuro la forma de gestionar el capital humano de las empresas. Por ello, el peso de las personas en la organización va a convertirse de verdad en un elemento fundamental para su estrategia.

En resumen, las empresas necesitan ponerse a trabajar desde ya para generar una estrategia de atracción y retención de personas, que esté articulada y sea coherente con los objetivos que persiguen, y sirva de base para gestionar a las personas en un contexto de mayor competencia por el talento.

«La gestión de personas se transforma».
© Ediciones Deusto.

Si desea más información relacionada con este tema, introduzca el código 14161 en www.e-deusto.com/buscadorempresarial