
Un nuevo paradigma de Gestión de Personas para una nueva era

Tantas veces hemos oído que lo más importante de las empresas son sus personas que huele ya a rancio, y por tanto, repele. Tantas veces hemos oído discursos de un pseudohumanismo sobre las Personas y la Organización que muchos de los gurús del management suenan huecos, vacíos, con palabras sin contenido.

Alfonso Jiménez
Socio Director Peoplematters

EN este artículo quisiera responder solamente a 4 preguntas:

1) ¿Por qué la Gestión de las Personas es importante para las empresas? Si es que lo es.

2) ¿Por qué, si es importante, podemos decir que hoy sigue siendo una “asignatura pendiente” en muchas áreas de las empresas? Evidentemente en el caso de que lo sea.

3) ¿Por qué estamos seguros que tendrá que cambiar este papel?

4) ¿Cuáles serán las pautas nuevas para una nueva Gestión de Personas en la empresa moderna?

Empezando por la primera cuestión: **¿Por qué la Gestión de las Personas es importante para las empresas?**

En primer lugar, por una razón de coste, en economías de servicios, son el mayor gasto de hacer negocios, y por tanto, nos condicionan la cuenta de resultados a través de las políticas, acertadas o no, de Compensación.

Tenemos que asegurarnos que aquel factor económico que es

más costoso para la producción de bienes y servicios en un entorno cada vez más competitivo, redunde en un desempeño excelente.

En segundo lugar, porque en una economía de servicios la aportación humana al proceso es mucho mayor. No vale con hacer, sino hay que hacer bien, hay que desempeñar mejor que el estándar del mercado.

En tercer lugar, porque las personas actúan como filtro. Me explicaré. En la puesta en marcha de una Estrategia de Negocio, intervienen diversos factores: Organización y Procesos, Tecnologías y Personas. Pues bien, el último factor, no es sólo un factor más, es un factor catalizador del resto. Podemos hacer importantes inversiones en Procesos o Tecnologías, pero si no se acepta y se implanta a través de las personas, ninguna estrategia se hará realidad. De hecho hay muchos que opinan que el management es eso, hacer que la estrategia se convierta en realidad a través de las personas.

En cuarto lugar, porque las decisiones sobre las personas tienen un plazo de retorno muy largo. Y el coste de desinversión

en muchos países, y desde luego en el nuestro, es muy alto. Por tanto, el error es muy caro.

En quinto lugar, porque las decisiones sobre las personas tienen una carga ética importante que trasciende al ámbito de la propia Gestión de las Personas y alcanza incluso a la marca de la empresa.

Y finalmente, porque Gestionar Personas es una competencia escasa y difícil de adquirir. No se puede aprender en una escuela de negocios, es complejo su desarrollo y está intrínseco en el mundo de las creencias y los valores de la empresa. Además, gestionar a las personas es tremendamente difícil.

Mi objetivo es que en este momento, el lector esté de acuerdo en alguno de estos argumentos y diga, efectivamente, éste no es un tema trivial para mi negocio. Si es así prosigamos.

Una asignatura pendiente

La segunda pregunta sería: **¿Por qué, si es importante, podemos decir que hoy sigue siendo una 'asignatura pendiente' en muchas áreas de las empresas?**

Soy de la opinión que hay multitud de indicios para decir que en muchos países, especialmente en Europa continental, la Gestión de las Personas es una asignatura pendiente. De hecho, con este mismo título, con esta misma duda, tuve el honor de dirigir este verano un Curso en El Escorial y la mayor parte de los ponentes, catedráticos, cargos públicos de la Administración, sindicalistas, directivos,

representantes de los empresarios, etc., y la conclusión fue que sí que tenemos mucho que desarrollar y aprender en esta materia.

Adicionalmente, aportaré unas cuantas razones:

En primer lugar, podríamos hablar de la baja capacidad real de influencia y de participación del directivo de Gestión de Personas en la empresa. De hecho, es relativamente reciente su incorporación a los Comités de Dirección.

En segundo lugar, se puede visualizar un cierto porcentaje de directivos "forzados" a llevar el área de "Recursos Humanos" sin su plena voluntad y consentimiento con una clara falta de vocación.

En tercer lugar, los presupuestos de inversión en esta materia son más bien escasos, especialmente si los comparamos con la inversión en otras áreas de, por ejemplo, los servicios profesionales.

Si tomamos el volumen total de facturación de consultoría, aquella relacionada con la Gestión de las personas supone en torno al 20% de la inversión mundial, cuando en España no llega al 5%.

Igualmente, existe una clara responsabilidad de las escuelas de negocio que han orientado su formación de los directivos hacia un discurso de moralina de "tenemos que ser más buenos" y se muestran lejanos del rigor y la calidad de áreas más sólidas de la empresa, como es el Marketing, las Ventas, la Producción o las asignaturas de naturaleza financiera.

Otro factor que nos permite afirmar la debilidad del área en

Durante muchos años de todos los indicadores macroeconómicos en los rankings de países, el único en el que nos salíamos de rango respecto a nuestros vecinos y otros países desarrollados, era la tasa de paro

España es el tamaño de las Firmas especializadas en consultoría de Gestión de Personas que en nada se parece al tamaño o a los precios del mercado anglosajón. Adicionalmente, se produce un fenómeno contracorriente y es el de la cada vez mayor fragmentación de un sector que se está volviendo "cutre" por la falta de mercado (¿falta de necesidad?).

Una posible razón para que esto haya sido así en nuestro país es el marco jurídico laboral del que partíamos hasta hace poco tiempo, muy protector de los derechos colectivos y que tras la apertura de dicho marco ha generado un doble discurso en función de los derechos acumulados en un tipo de empresas por un tipo de empleados. Esto era paradójico cuando conviven en nuestro mercado otras empresas, puestos y personas que no gozan de semejante nivel de derechos y en los que se asienta el problema del exceso de temporalidad.

Una segunda razón es que durante muchos años de todos los indicadores macroeconómicos en los rankings de países, el único en el que nos salíamos de rango respecto a nuestros vecinos y otros países desarrollados, era la tasa de paro. Esto significaba que la demanda del trabajo (la generación de puestos por las empresas y las administraciones públicas) no recibiría la tremenda demanda de nuevos trabajadores, las generaciones del baby-boom español, y esto ha durado tres décadas, desde los 50, los 60 y los 70. Dichas generaciones llegaron al mercado laboral en los 70, 80 y 90 y generaron unas importantes bolsas de desajuste.

Cuando en un mercado hay exceso de oferta los precios caen y el recurso se considera menos importante. En este caso, la oferta son los trabajadores y sus precios sus salarios.

Posiblemente podrían esbozarse otros datos que apoyen la tesis, pero parece bastante evidente que el área de Gestión de Personas no tiene un papel protagonista en la gestión empresarial.

Más importancia a la gestión

La siguiente pregunta que pretendía desbrozar es: **¿Por qué estamos seguros que tendrá que cambiar este papel?**

En este punto, podríamos esbozar también diversas razones, pero me limitaré a esbozar una única razón: porque el mercado de oferta y demanda va a cambiar como fruto del tremendo cambio que ha sufrido nuestra demografía.

Hemos pasado en sólo 20 años de ser el país con una tasa mayor de Europa de hijos por mujer (casi 3), lo que generaba una "promoción" en la orquilla de los 650.000 a los 700.000 españoles, a una tasa en 1998 de (1,1) la tasa más baja del mundo, tasa que hoy se ha remontado gracias a las aportaciones de la inmigración que ha llegado a conformar hasta el 8% de la población, por ejemplo, de la Comunidad de Madrid.

Cuando este desequilibrio entre oferta y demanda llegue al mercado, el mercado tratará de buscar otras fuentes de reclutamiento, pero será la inmigración la única fuente importante de resolución del problema.

Sin embargo, pasará un cierto tiempo de socialización hasta que la inmigración ocupe una parte importante del empleo, ya que hoy se concentra en los puestos de más bajo nivel de cualificación unidos a puestos de mano de obra (construcción, servicio doméstico, agricultura...).

Sin embargo, hoy ya hay regiones en España (País Vasco, Navarra) en donde se ha anticipado el problema y sus costes salariales están por encima de la media española en torno al 30%.

Este sobrecoste se traslada a la competitividad, a los precios

o a los beneficios y puede significar un lastre importante para la competitividad de nuestra nación en un mercado internacional cada día más complejo.

De la orquilla de 650.000 a 700.000 españoles hemos pasado a una orquilla de 350.000 a 400.000 nacimientos. Esto implicará que inevitablemente en los próximos 20 años llegarán al mercado laboral menos españoles que el año anterior. Y cualquier política que hoy se adoptase tendría un efecto dentro de 20 años.

Evidentemente, hoy también se está produciendo una clara segmentación del mercado laboral entre distintos tipos de trabajadores: manuales, del servicio y del conocimiento.

Cuando haya menos oferta y la demanda continúe creciendo, habrá que pagar más o "aprender a Gestionar bien a las Personas"¹.

La diferencia con la situación actual es evidente, no será una buena idea, una creencia de profesores humanistas, de magos del management, de gurús, será sentido como un imperativo de negocio. Entonces, será cuando se invierta el problema y se tome el mercado en serio esta asignatura.

Nuevas pautas

La cuarta y última pregunta formulada al inicio era: **¿Cuáles serán las pautas nuevas para una nueva Gestión de**

¹ Para ampliar el impacto de la Demografía en el Mercado Laboral Español puede consultar el libro: **España 2010, Mercado Laboral**, coordinado por el autor en 2002 junto a Manuel Pimentel y Mentxu Echeverría

El área de Gestión de Personas no tiene un papel protagonista en la gestión empresarial

Personas en la empresa moderna?

Evidentemente no se trataría en este apartado de hacer un despliegue de herramientas o procesos básicos de Gestión de Personas, sino que me limitaré a esbozar los elementos más diferenciales respecto a la situación actual del *management* español.

La primera asignatura sería la generación de reputación y marca como empleador. Sin darnos cuenta todas las organizaciones, de manera informal, generan una imagen no sólo de servicio al cliente, o de atracción a los inversores, sino que además todas las empresas generan una imagen como empleador.

Esta es una asignatura nueva para muchos. Esto implica tanto asociar a la marca valores como empleador, como atender a los generadores de imagen en el mercado laboral, especialmente los centros del sistema educativo de más prestigio relacionados con nuestras necesidades de personas, pero además, implica no sólo "vender lo que queremos decir o ser" sino asegurar "que somos así", ya que si no se produciría un efecto rebote de peores consecuencias por la ruptura de expectativas.

En este sentido entendemos que las funciones de Gestión de Personas estarán más próximas a las áreas de comunicación, marketing y posicionamiento de marca.

En segundo lugar, tenemos que trabajar mucho más la Compensación ya que tiene un efecto directo tanto sobre los Ingresos como sobre los Gastos. La Compensación es un elemento crítico en una econo-

**Hasta hace pocos años
la diversidad de la
empresa española era
relativamente baja.
En estos momentos
tenemos que gestionar
personas de un rango
mayor de edades,
de sexos, de formas
de pensar,
y de nacionalidades**

mía de servicios y competiremos en obtener los mejores desempeños, "pero al menor coste".

No despilfarrar ningún euro será una tarea importante para las empresas que deberán velar por la eficacia de sus políticas de Compensación.

La Gestión de la Diversidad es otro elemento nuevo a considerar. Hasta hace pocos años la diversidad de la empresa española era relativamente baja. En estos momentos tenemos que gestionar personas de un rango mayor de edades, de sexos, de formas de pensar, y de nacionalidades. Esta materia tiene su método y sobre ella han trabajado mucho en los Estados Unidos, no para gastar dinero, sino precisamente para lo contrario, para hacerlo bien y no aprender por ensayo y error.

Finalmente, un área importante es la creación de culturas que generen poso y permitan

incrementar el grado de identificación de los empleados con su empresa. Esto implica diversas herramientas: disponer de estructuras gerenciales sanas, tener una visión clara, ser coherente, etc. Es un área evidentemente más "sofá", un área que los directivos de perfil más numérico descartarán, pero si analizamos las empresas que tienen éxito sostenible en el tiempo, son aquéllas que más han invertido en generar culturas alineadas con sus estrategias. Eso ha sido así y ahora lo será en más medida.

Decisiones importantes

Ante este nuevo escenario, que se podría apuntar y definir con muchísimo más detalle, cosa que no es el caso de esta colaboración, las empresas tendrán que tomar algunas decisiones de estrategia de sus personas.

La primera es si van a competir en precios, en este caso salarios, o por elementos más intangibles (y menos costosos), por tanto más sostenibles en el tiempo y con un deterioro menor de sus estados financieros.

La segunda es si van a optar por una política de desarrollo de sus personas orientadas al crecimiento y "de por vida" (con la tremenda relatividad que ese término tiene incluso en Japón) o apuestan por políticas de sustitución para controlar unos costes siempre crecientes, manteniendo siempre una base de mantenimiento de los procesos de negocio, pero fomentando una rotación "sana".

En estos momentos, ambas dimensiones sobreviven. Así

tenemos empresas basadas en principios mercenarios en sus relaciones con empleados, pero que pretenden que duren en el tiempo, incluso sobrepagando una falta de estímulo. Todos podemos pensar en algún ejemplo conocido que está claramente en este modelo.

También hay muchos casos, demasiados tal vez, de relaciones mercenarias pero temporales, basadas en la sustitución.

Igualmente podemos pensar en casos de empresas que buscan socios de valor permanentes, o que al menos ofrecen "empleabilidad" futura y que invierten en ello.

Finalmente, existen empresas basadas en una alta rotación, que curiosamente man-

tienen un esquema rápido de sustitución, tal es el caso de una parte importante del sector de los servicios profesionales, en el que siempre ha habido una fuerte rotación, pero durante el tiempo de permanencia consiguen un alto grado de compromiso solo explicable por una alta identificación con la empresa.

La consideración final, es que estamos ante una asignatura que aunque siempre ha estado presente era considerada como "maría" en el *management*, y que las condiciones del mercado la van a constituir en un área clave de la gestión.

Las empresas y sus Consejos y Comités de Dirección deberán asumir la materia como una

prioridad, no como una cuestión de fe, ya que el mercado laboral que nos llega nos obligará a gestionar "hombres y mujeres libres" que podrán optar, ya que la libertad real la aporta el propio mercado. Será en ese momento cuando deje de ser "maría" y se convierta en "troncal", y el que no la apruebe es posible que no tenga siquiera opción a repetir, ya que más que nunca todos debemos ser conscientes de la importancia que tiene *Crear Valor a través de las Personas*².

² *Creando Valor a través de las Personas* es el título del libro coordinado por el autor en 1999 y publicado por la editorial Díaz de Santos en el que se recogen diversos breves sobre distintos aspectos de la gestión de las Personas.