



La gestión de las personas en las organizaciones ágiles



Ermua, 31 de Marzo 2011

Organizaciones ágiles en economías dinámicas

Nuevas dimensiones y tendencias en la gestión de personas

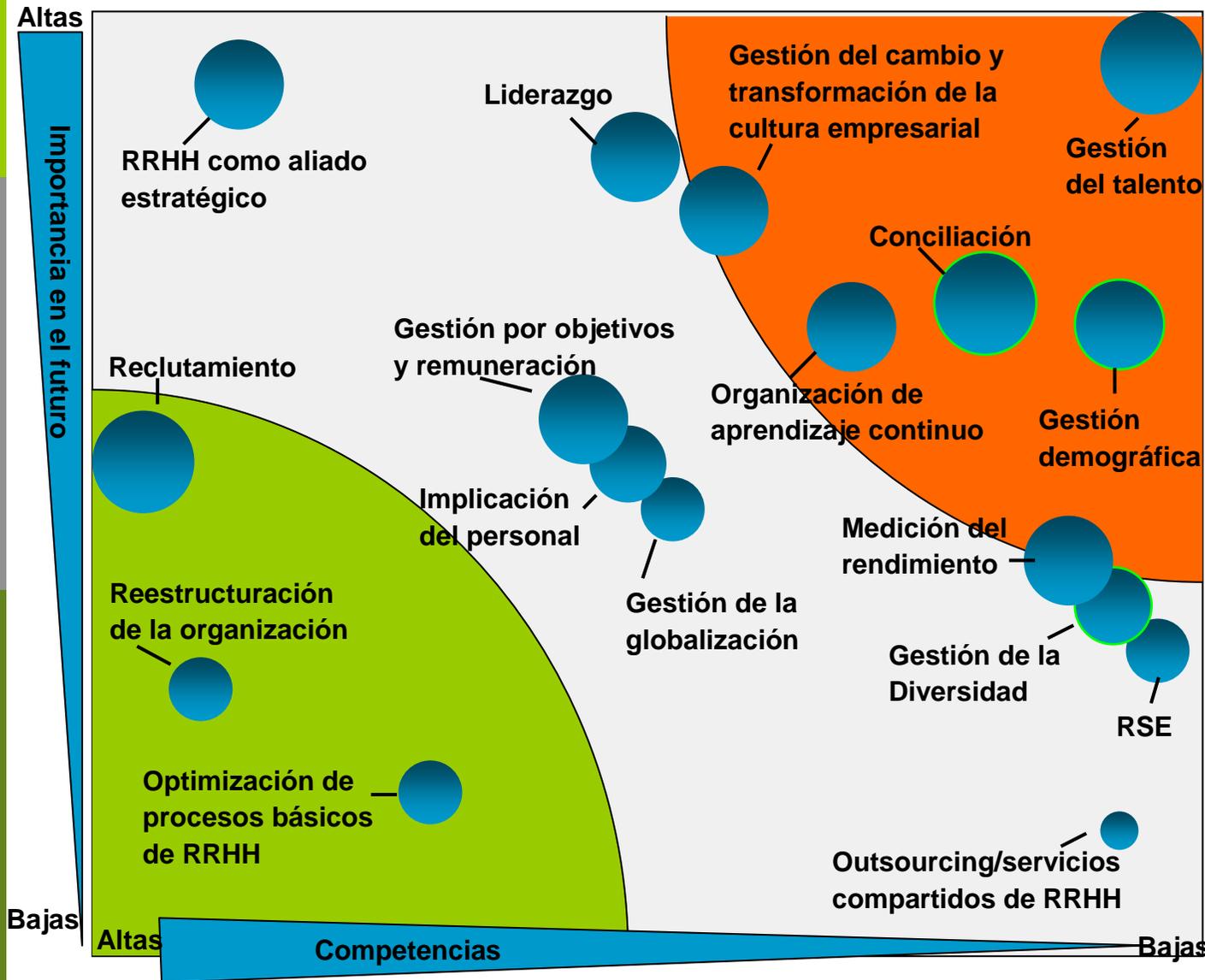
6 Temas dominarán lo que se refiere a la gestión de los RRHH en los próximos años:

- 1. La gestión del talento.**
- 2. La gestión “demográfica” (pérdida de capacidad y competencia y gestión de la edad).**
- 3. La evolución hacia una “organización de aprendizaje continuo”. (Learning Organization).**
- 4. La conciliación de la vida laboral y personal/familiar.**
- 5. La gestión del cambio y la transformación de la cultura empresarial.**
- 6. La gestión de la diversidad.**

“The Future of HR in Europe - Key Challenges Through 2015”

Estudio realizado por la Asociación Europea para la Dirección del Personal y de Boston Consulting Group con 1.355 directores/gestores en 27 países.

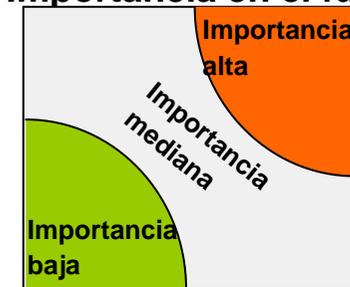
Nuevas dimensiones y tendencias en la gestión de personas



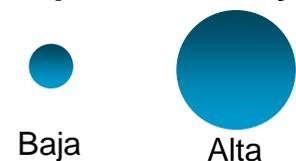
“The Future of HR in Europe - Key Challenges through 2015”

Estudio realizado por la Asociación Europea para la Dirección del Personal y de Boston Consulting Group con 1.355 directores/ gestores en 27 países.

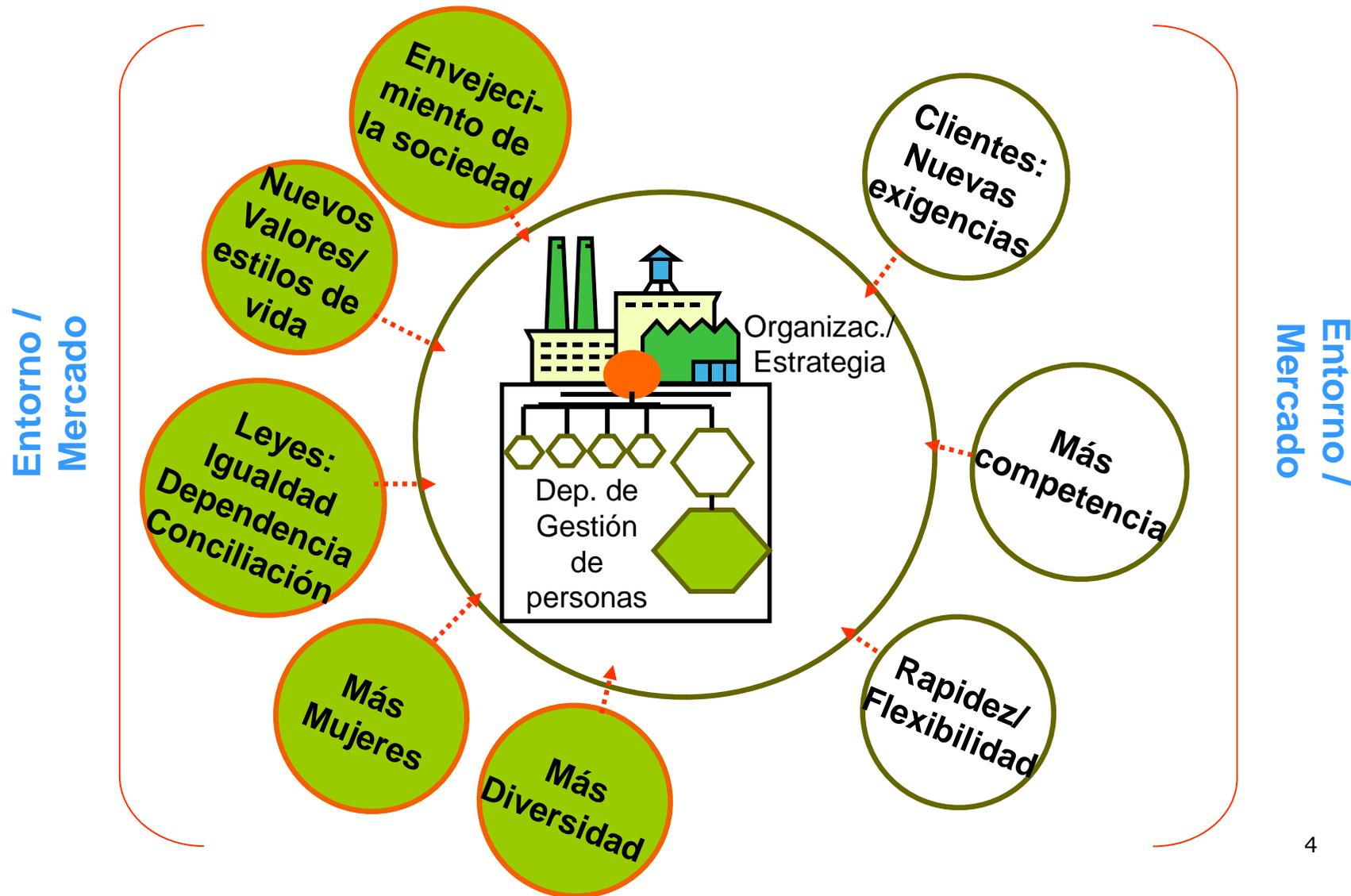
Importancia en el futuro



Importancia hoy



Cambios en la sociedad y en los mercados



Cambios en la sociedad y en los mercados

Mujeres en el mercado laboral:

- Empleo femenino: principal factor del crecimiento continuo en la UE.
- España tiene una de las **tasas de empleo** femenino más bajas de Europa:

Hombres: 76,2% Mujeres: 55,4%

En España:

- **25 %** son **contratos temporales** firmados en su mayoría por mujeres.
- **80%** de los **contratos a tiempo parcial** firmados por mujeres.
- **22% : Brecha salarial entre hombres y mujeres.**
- **10,8%** : Presencia de mujeres en **Consejos de Administración** (IBEX).
- **2/3** de las mujeres que trabajan tienen formación de **estudios medios o universitarios**. 2/3 de los hombres tienen estudios de Primaria hasta ESO.

Sin embargo los hombres acceden a empleos más cualificados.

Cambios en la sociedad y en los mercados

Cuadro 3.2 Tasas de empleo por sexo y edad

Años	2002		2007		2008	
	Varones	Mujeres	Varones	Mujeres	Varones	Mujeres
De 16 a 19	23,2	10,8	23,9	14,5	16,4	12,4
De 20 a 24	54,5	42,9	62,0	51,2	53,9	48,7
De 25 a 29	78,9	62,1	83,0	71,4	74,0	70,4
De 30 a 39	88,4	58,3	89,6	70,0	83,5	68,3
De 40 a 49	87,6	54,3	88,0	64,0	83,6	64,7
De 50 a 59	76,9	34,0	78,7	47,2	77,0	48,2
De 60 a 64	44,6	15,7	46,6	21,2	46,9	21,9
De 65 a 69	4,9	2,3	8,0	3,3	7,8	4,5
De 70 y más	1,0	0,3	1,5	0,5	1,0	0,5

Nota: la tasa de empleo es el porcentaje de ocupados respecto de la población total de cada grupo de edad. Datos referidos al 4º trimestre.

Fuente: Encuesta de Población Activa, INE.

Cambios en la sociedad y en los mercados



- Más universitarias, doctoras, juezas....
- 2 de cada 3 nuevas empresas.
- Crean más del 70% nuevos puestos de trabajo.
- Deciden el 80% de la compra de productos/servicios.
- 25% de los hogares en la UE tienen una mujer cabeza de familia.
- La UE fija paridad del 40/60 hombres/mujeres en puestos de toma de decisión.
- 40% de la población mundial verá crecer la economía femenina gracias a micro-créditos
- Mujeres en poder: India, Alemania, Argentina, Finlandia, EEUU...(14 mujeres sobre 192 naciones)

Sin embargo ... “Techo de cristal”, “Techo de cemento”,
“Doble jornada”, Brecha salarial...

Cambios en la sociedad y en los mercados

Baja natalidad

1,4 hijos/as / mujer

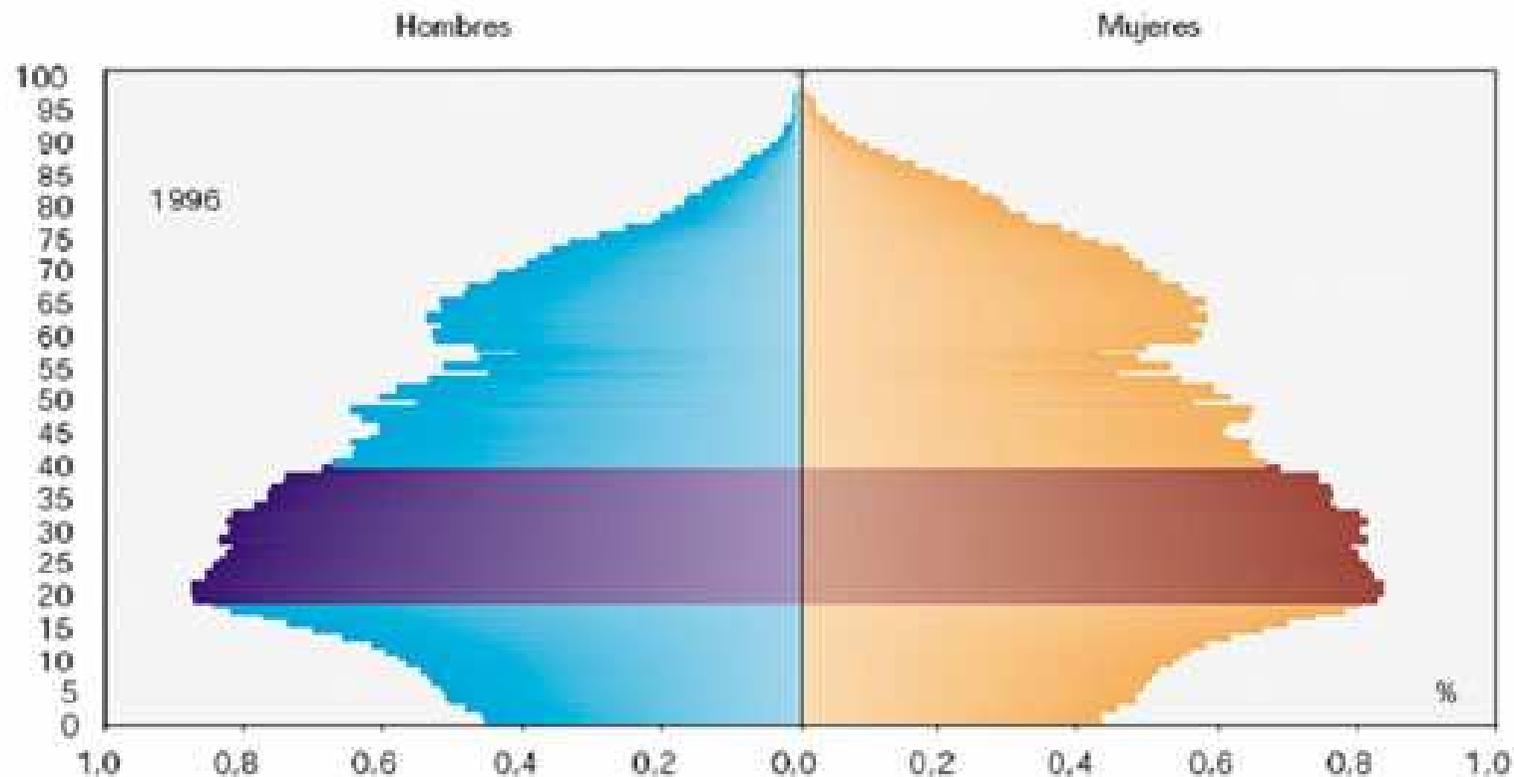
6 de cada 10 españolas afirman que tener hijos es un obstáculo para su vida laboral.

Cambios en la sociedad y en los mercados

Por primera vez en la historia hay más mayores de 60 que menores de 18 años

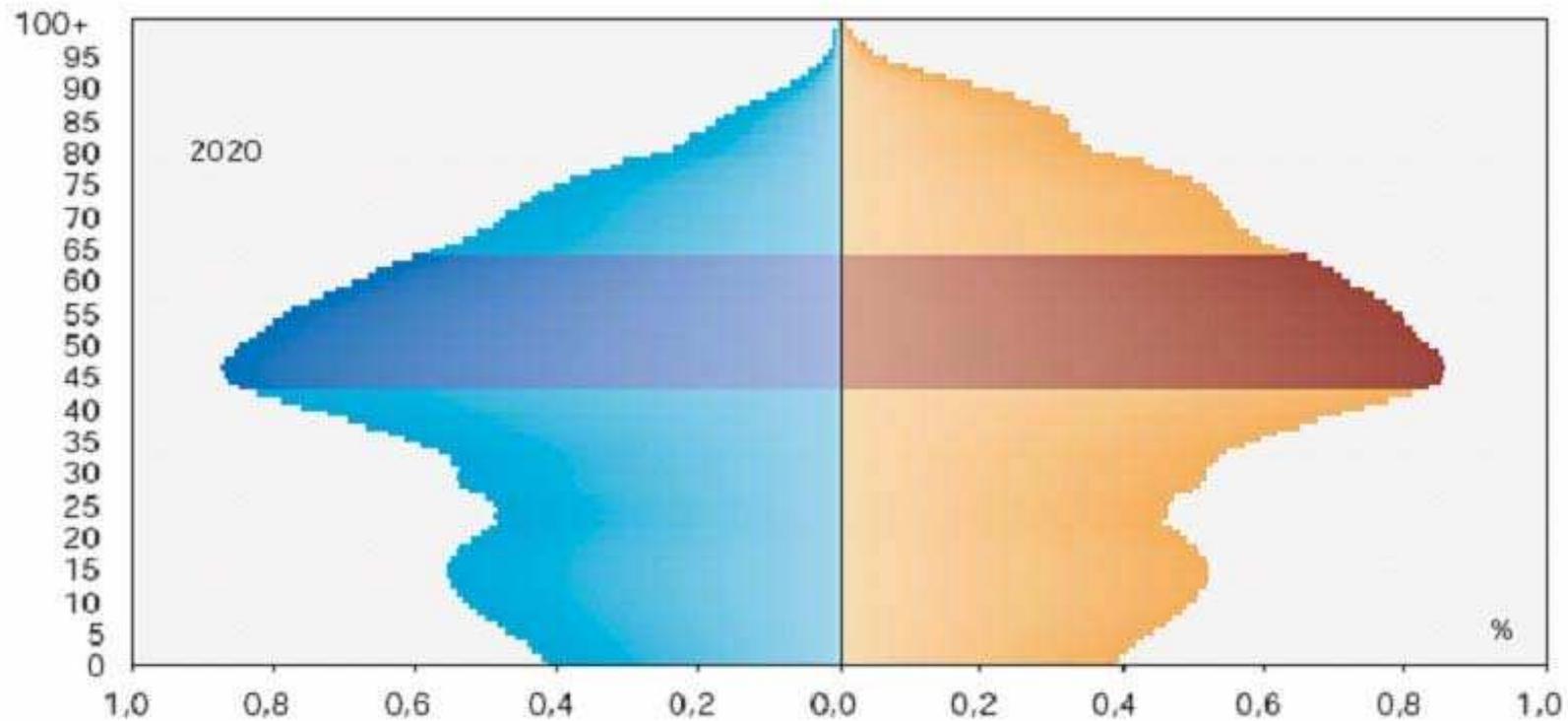
Por cada 1 que se incorpora, 3 dejan la vida laboral

Posiciones de las generaciones del «baby boom»



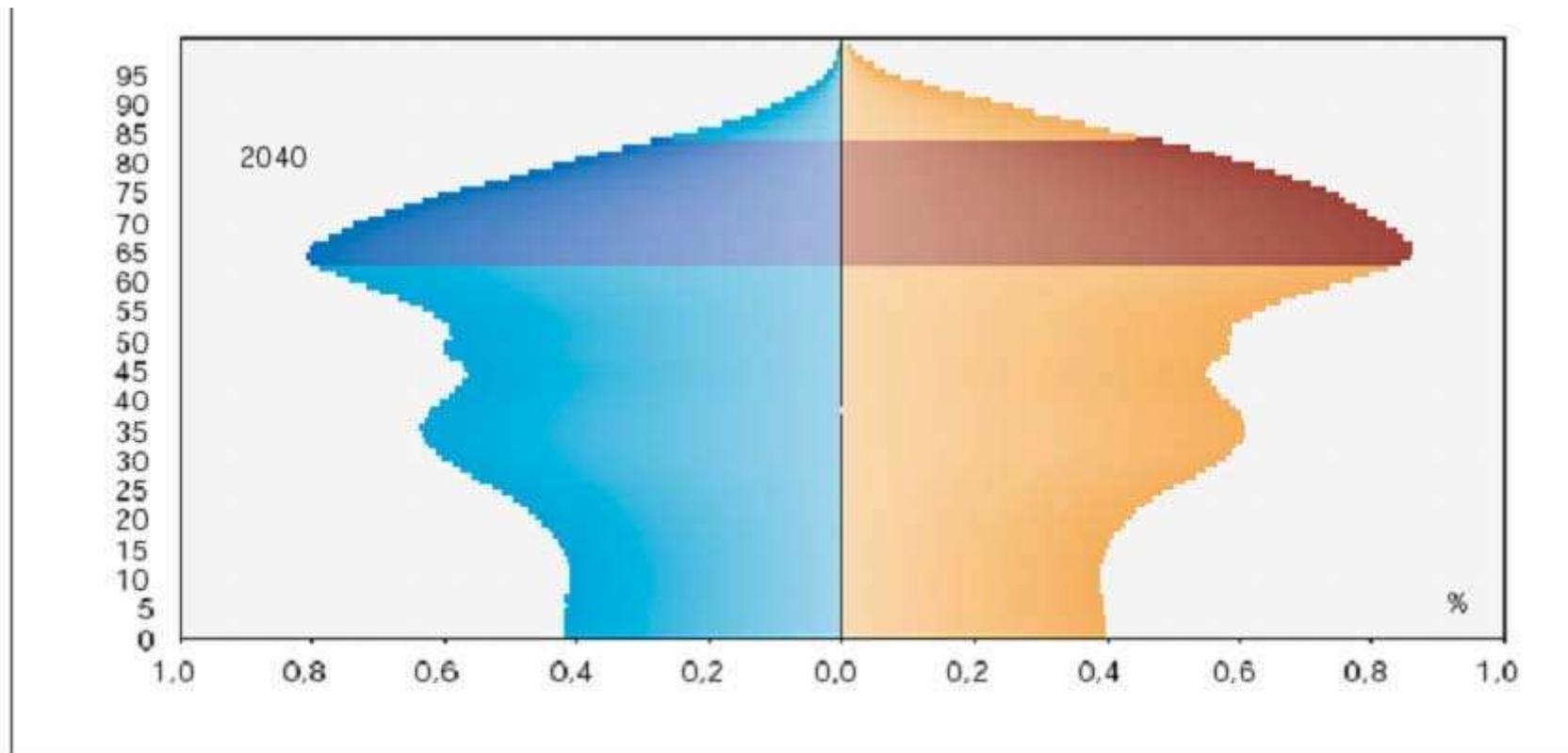
Cambios en la sociedad y en los mercados

En 2016 habrá un déficit del 70% de ejecutivos entre los 35 y 50 años en la Unión Europea



Cambios en la sociedad y en los mercados

**En 2050 España será uno de los países más “viejos” del mundo.
El 50% de la población de la UE tendrá mas de 50 años.**



Fuentes: INE, Padrón Municipal de 1996.

INE, Proyecciones de población calculadas a partir del Censo de 1991. INE 2001.

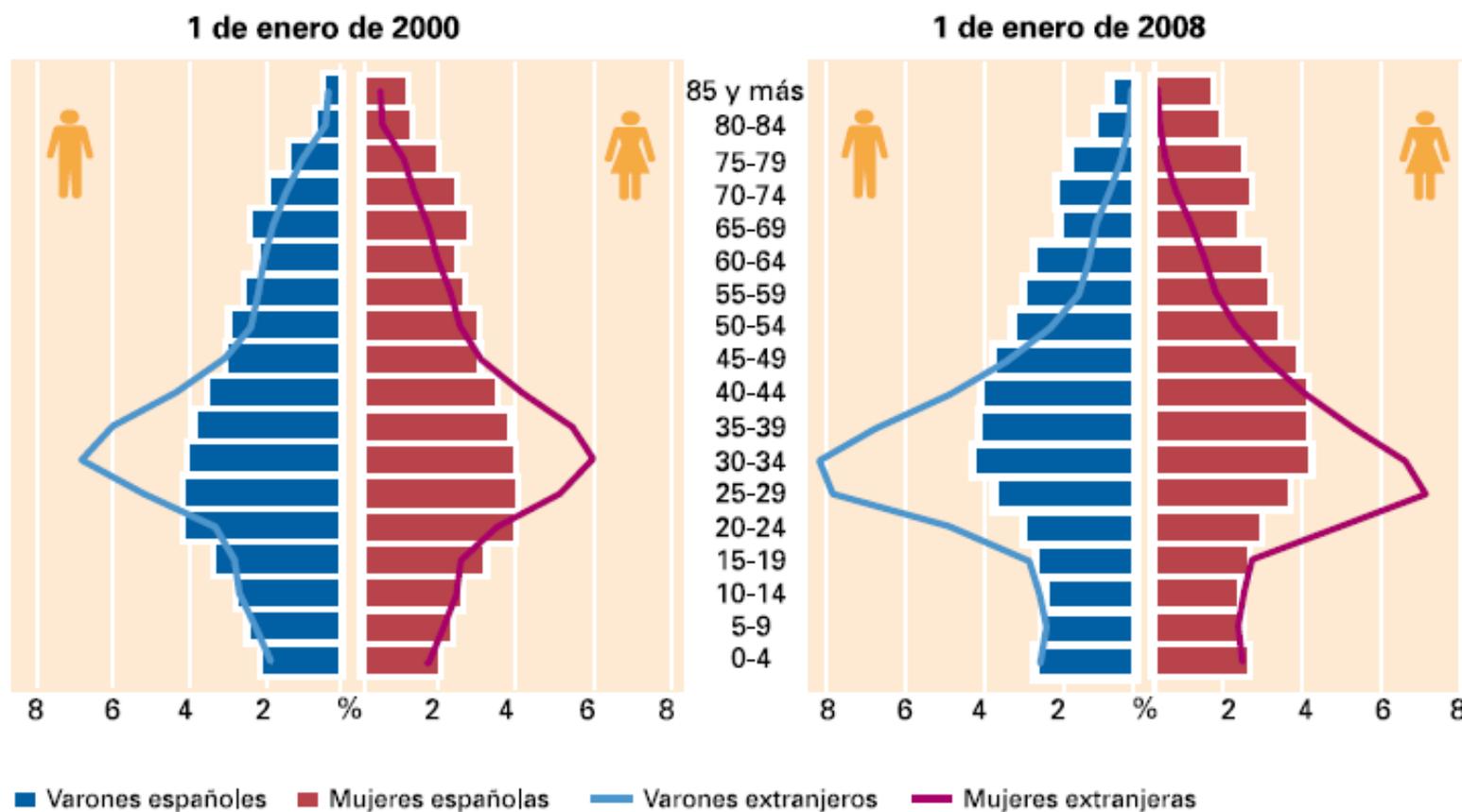
Cambios en la sociedad y en los mercados

Nacimientos en España de 1950 a 2020



Cambios en la sociedad y en los mercados

Gráfico 1.2. Pirámides de la población española y extranjera por sexo y grupos de edad. 2000 y 2007



Nota: porcentajes de cada grupo de edad y sexo con relación a la población total

Fuente: Padrón Municipal a 1 de enero. INE.

Cambios en la sociedad y en los mercados

5 generaciones conviviendo en las empresas: Valores en evolución

Generación tradicional

- Resistente al cambio, trabajo es un deber, esfuerzo para mantenerse al día ante el progreso, enfocado hacia el ahorro, visión convencional de la familia, búsqueda de la jubilación. Vieron entrar la TV en casa y usaron el sello como sistema de comunicación.

Generación “Baby Boom”

- Progresista y orientada a la calidad, alta competencia, leal, trabaja muchas horas, fuertes redes sociales, orgullo en el trabajo, busca fórmulas para extender su vida activa. Inventaron Internet como sistema de comunicación.

Generación X

- Autosuficiente e independiente, acepta la inseguridad en el trabajo, emerge en un entorno tecnológico, forzado por la sociedad y la economía a una nueva dimensión de la familia. Crearon la Web como espacio de comunicación.

Generación Y

- Mayor nivel de educación, crece en familias de doble empleo y de poca solidez de estructura, “usa ahora y paga luego”, conciencia global, siempre disponible, defiende derechos. Asumieron la digitalización.

Generación Millenium

- Llega la Generación Millenium que vive en la globalidad, rechaza barreras y esquemas fijos, quiere disfrutar con lo que hace.... Saben vivir en un mundo mucho virtual.... Y para ellos/as Michael Jackson siempre fue blanco.

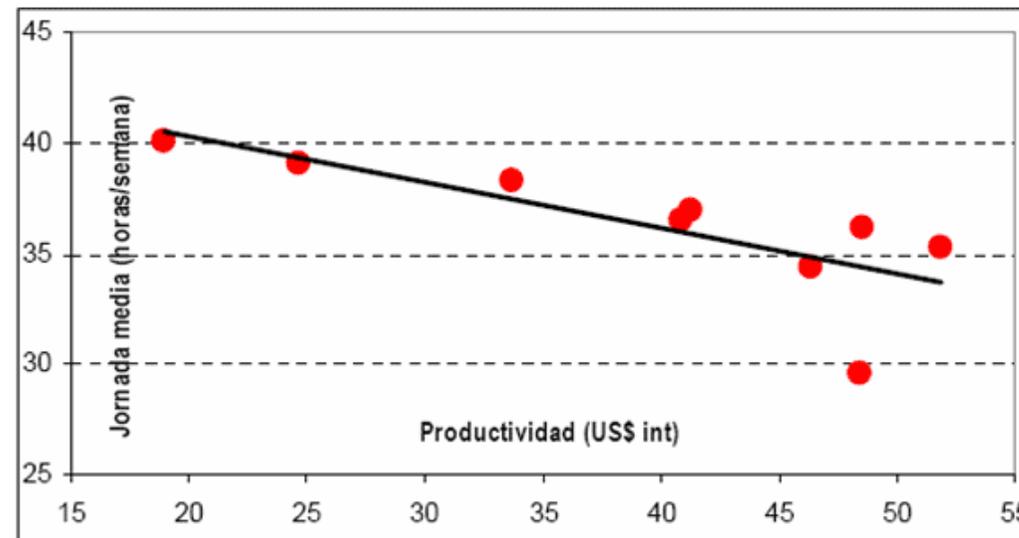
Cambios en la sociedad y en los mercados



Baja Productividad

- ✓ España es el tercer país de Europa, después de Polonia y Portugal, con los peores índices de productividad por hora.
- ✓ Los tres países con jornadas medias más breves (Holanda, Alemania y Bélgica) se encuentran entre los cuatro en los que la productividad por hora trabajada es mayor.

**Relación inversa
entre tiempo de
trabajo y
productividad**



FUENTE: EUROÍNDICE LABORAL IESE-ADECCO en base a INE y Organismos Oficiales⁵

Cambios en la sociedad y en los mercados

Legislación

- Ley 39/1999 de Conciliación de la vida laboral y personal.
- Ley 4/2005, de 18 de febrero, para la igualdad de mujeres y hombres (BOPV N° 42 de 2 de marzo de 2005).
- Ley 39/2006 del 14 de Diciembre, de promoción de la autonomía personal y atención a las personas en situación de dependencia.
- Ley Orgánica 3/2007, de 22 Marzo, para la Igualdad efectiva de mujeres y hombres.
- Plan CONCILIA 2005.

Impacto de los cambios en la sociedad y en los mercados en las empresas

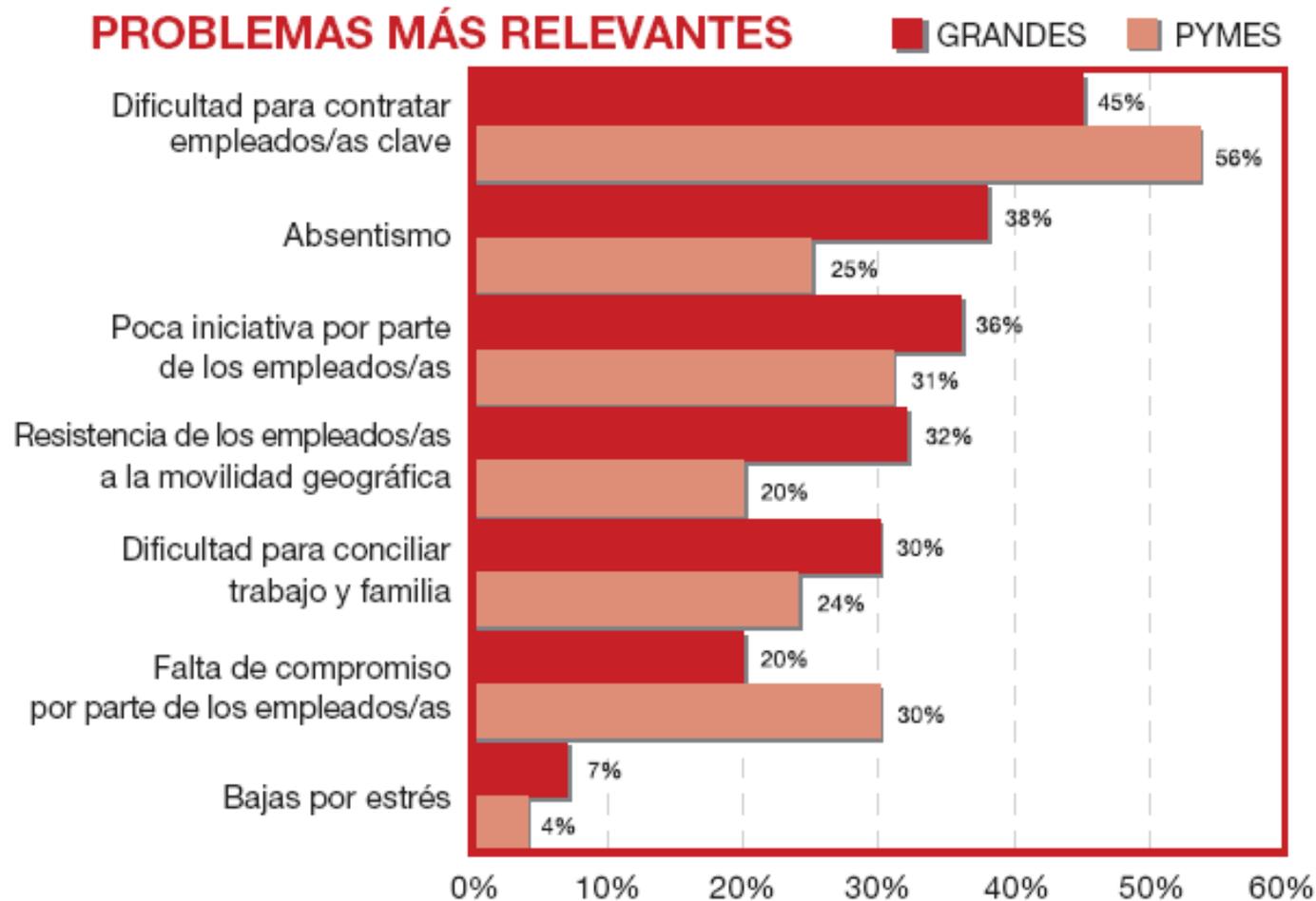


Gráfico 1.1 Problemas más relevantes en pymes y grandes empresas españolas (IFREI 2006) 17

Gestión de las personas en organizaciones ágiles

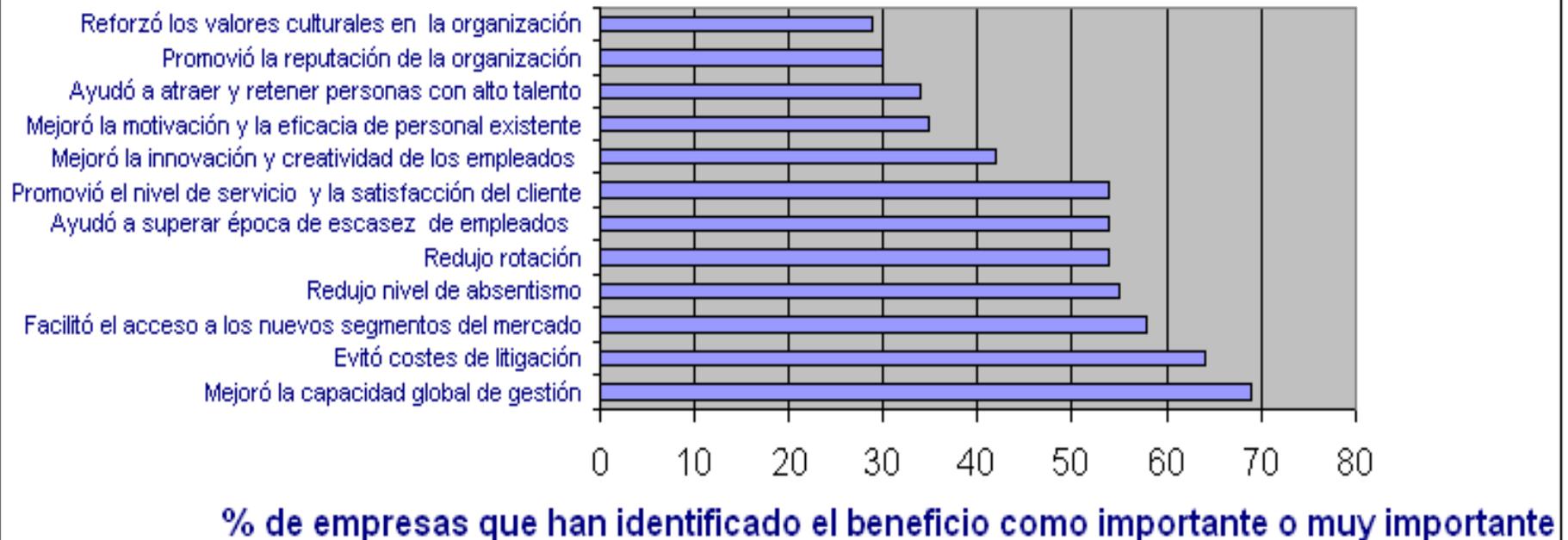
Para probar los beneficios de **gestionar la edad, conciliación, igualdad y diversidad** en la empresa es clave **el medir los resultados, tangibilizar los beneficios.**



De esta manera se podrán desmontar y reconstruir las percepciones estereotipadas que en el ámbito de empresa se tienen respecto a la participación de las mujeres, de las personas mayores y de las personas con alguna discapacidad o extranjeras en el mundo laboral.

Gestión de las personas en organizaciones ágiles

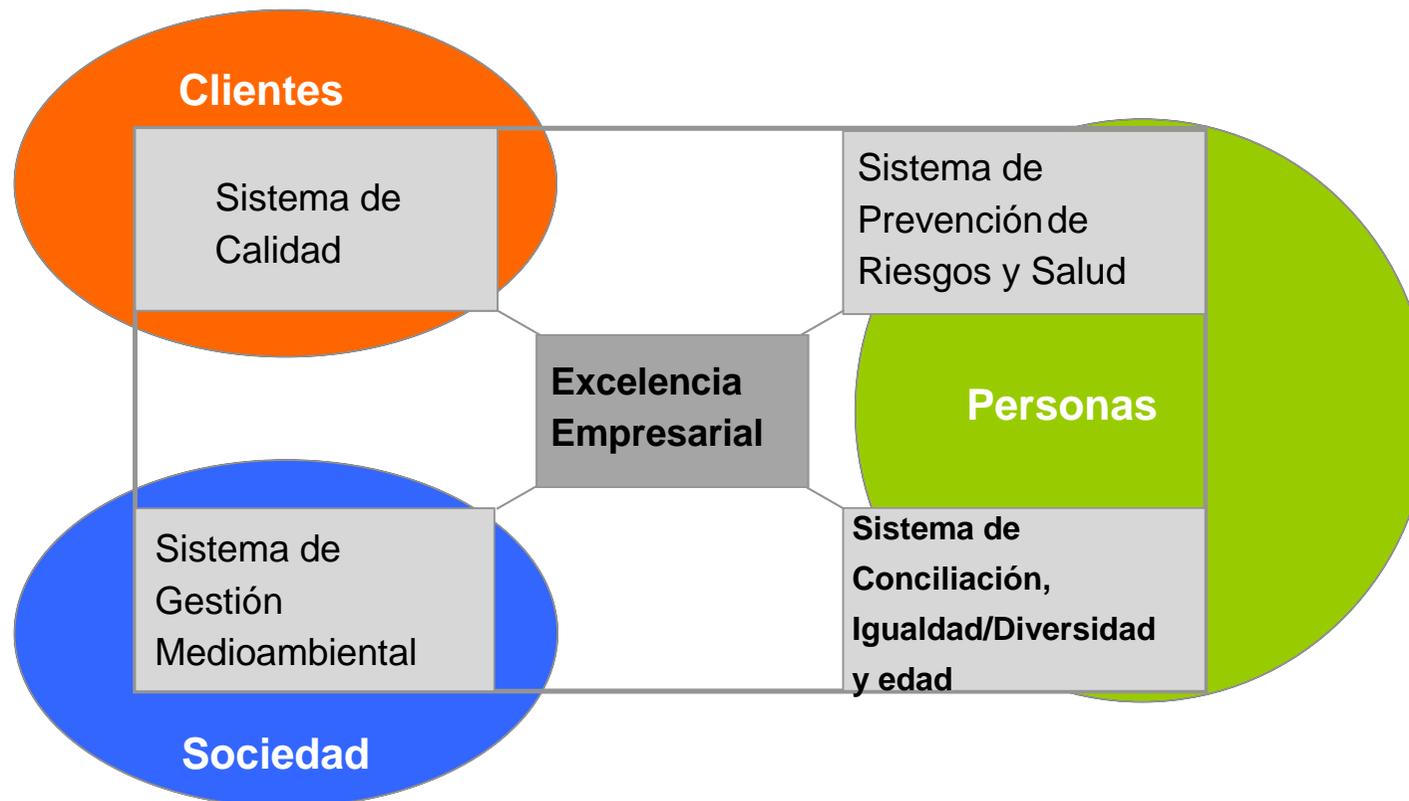
Beneficios en empresas con un programa de conciliación activo



Fuente: Constats & Benefits of Diversity Management - Comisión de la Unión Europea

Gestión de las personas en organizaciones ágiles

Estos sistemas o planes tienen vocación de completar el esquema de sistemas de las organizaciones.



Gestión de las personas en organizaciones ágiles

¿Tienen las áreas de RRHH y los líderes de vuestras empresas las capacidades para liderar con éxito un proceso de este tipo?

¿Son equipos capaces de entender realmente los requerimientos del negocio para anticiparse a las necesidades del futuro?

¿Qué os está faltando actualmente?



Gestión de las personas en organizaciones ágiles

- El foco actual es costar menos como área (RRHH).
- Los aspectos de cultura organizativa y nuevos estilos de liderazgo no son el centro de la actividad (RRHH)...
- ...nos sobran buenas intenciones y literatura sobre las personas y nos falta un buen entendimiento estratégico sobre cómo influir de verdad en los estilos de gestión dentro de las organizaciones.

Gestión de las personas en organizaciones ágiles

Como en tantas otras actividades, en la gestión de personas,

EL CAMBIO,

... comienza por **LOS LÍDERES**

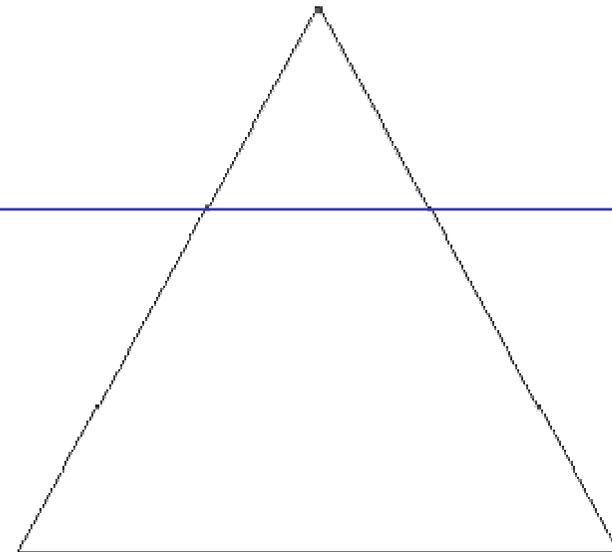
Generalmente esta intención de cambio se apoya en que quienes trabajan **CAMBIEN** ... no siempre los líderes se incluyen en el cambio.

Gestión de las personas en organizaciones ágiles

El error de las personas que gestionan equipos es trabajar sobre la punta del iceberg, sobre lo que ven.

Ej: el absentismo.

- Palabras (emergente sistémico)
-
- Hábitos o comportamientos recurrentes.
 - Perspectivas Tácticas sobre el asunto (opiniones temporales).
 - Creencias inconscientes no cuestionadas (juicios "permanentes" o pre-juicios).
 - Paradigmas culturales y organizacionales (explícitos e implícitos).



Se intenta erradicar los problemas de RRHH tratando de solucionar los síntomas (la parte visible del iceberg)

en vez de ocuparse de incursionar con “las cuestiones de fondo”

(la parte sumergida del iceberg).

Gestión de las personas en organizaciones ágiles

Según el Foro Económico de Davos la baja productividad de las empresas españolas en 2007 se debió en un 60% a la “pobre calidad directiva”.

Gestión de las personas en organizaciones ágiles

Modelo de EXIGENCIA:

Exigencia
↓
Perfección
↓
Fracaso
↓
Miedo
↓
Control
↓
Obligación
↓
“Tengo que”
↓
Culpables

Error

Modelo de EXCELENCIA:

Excelencia
↓
Aprendizaje (futuro)
↓
Confianza
↓
Fluir
↓
Compromiso / corresponsabilidad
↓
Quiero (Sí / No)
↓
Responsables

De Líder-capataz a Líder-coach

Gestión de las personas en organizaciones ágiles

High Performance = **C1** x **C2** x **C3**

- **C1** : Conceptos
- **C2** : Competencias técnicas (hard skills)
- **C3** : Compromisos (soft skills)

Gestión de las personas en organizaciones ágiles

Las empresas más avanzadas en la recuperación:

Invierten más recursos y energía en:

- la formación para la mejora de la creatividad y la innovación (62% vs. 33%)
- la formación para el desarrollo de la capacidad de dirigir equipos innovadores (50% vs. 32%)
- la aplicación de sistemas para estimular las iniciativas innovadoras (43% vs. 30%).

Capacidades clave de los directivos y directivas en la implantación de la estrategia de crecimiento:

- Capacidad de ejecutar efectivamente los planes y gestionar el cambio.
- Dirección, motivación y desarrollo de personas. Capacidad de anticipación y pensamiento estratégico.
- Capacidad de asumir nuevos roles organizativos.
- Liderazgo de equipos de alto rendimiento.
- Capacidad de intra-emprendizaje.
- Compromiso y fidelidad de los directivos y directivas con la compañía.

CIERRE

“Directivos íntegros. Mandos intermedios con inteligencia emocional. Y empleados responsables y satisfechos. Estos son los pilares de las empresas conscientes”

Fredy Kofman

Eskerrik Asko!
¡Muchas Gracias!

www.equilia.es