

Las grandes estrategias se tejen en pequeñas decisiones. Las estrategias de capital humano, a menudo, requieren decisiones difíciles sobre factores que actúan como fuerzas centripetas. Para tomar estas decisiones los directivos piden a los investigadores evidencias que les permitan adelantarse al futuro, enderezar, virar o ajustar el rumbo. Y a esta necesidad pretendíamos responder cuando empezamos a investigar en el índice de dinamismo laboral (IDL) IESE-Meta4.

Nuestro principal objetivo era conocer mejor la dinámica del mercado laboral a través de datos de empresas, pues son los que muestran los resultados de acciones directivas. De hecho, otro tipo de datos, como la tasa de paro o el número de afiliados a la Seguridad Social no aportan suficiente información para que un directivo pueda decidir a corto y medio la evolución del "capital" que ha invertido en sus equipos.

El IDL analiza los flujos de los trabajadores y los flujos de empleos, es decir, la movilidad dentro del mercado laboral que no se debe a la creación o desaparición de puestos de trabajo y que, por lo tanto, no depende directamente de la coyuntura económica.

Las cifras del IDL del último trimestre de 2014 confirman la tendencia creciente de este indicador, que alcanza aproxima-

LO QUE EL PARO ESCONDE

Por MARTA ELVIRA

damente el 19%. Esto significa que uno de cada cinco trabajadores experimentó un movimiento entre puestos de trabajo ya existentes durante dicho trimestre. El 26% de los puestos de trabajo en las casi 800 empresas estudiadas registraron algún cambio (altas o bajas principalmente) a pesar de encontrarse globalmente en un mercado de trabajo estancado que crea y destruye un total del 7 % de los empleos.

El dato se puede interpretar positivamente. Un valor del IDL alto en un contexto de recuperación económica indica nuevas oportunidades laborales para las personas que están fuera del mercado. Sin embargo, también puede estar ocultando una realidad menos positiva en la gestión de personas: un aumento de la inestabilidad que, según las cifras, se concentra fundamentalmente en dos grupos de personas: las mujeres y los jóvenes.

El análisis detallado del IDL por grupos de edad pone en evidencia la dualidad

del mercado de trabajo. Separando los trabajadores en tres grupos (menos de 35, entre 35 y 45, y mayores de 45 años) observamos que el aumento del dinamismo laboral registrado se debe al aumento del movimiento de trabajadores menores de 35 años (entre el empleo y el desempleo y viceversa, o entre diferentes puestos de trabajo). Aunque cada grupo representa aproximadamente un tercio de la base de datos, el IDL de los menores de 35 años evoluciona del 5% al 11% entre el 2012 y el 2014, mientras que el IDL de los trabajadores de mayores de 45 años se mantiene constante en el 2,5%.

Una reflexión sobre estos resultados nos lleva a pensar que quizá las empresas estén invirtiendo en talento joven, y después tomando decisiones que desembocan en el desperdicio de dicha inversión. Esto pondría en riesgo el futuro de cualquier empresa, y revertiría los beneficios de la flexibilidad. La apuesta por la continuidad laboral es

un compromiso con los empleados y con su estabilidad social porque les permite tomar decisiones a largo plazo en sus vidas.

Dadas las consecuencias de inversiones en capital humano, el IDL entre otros es un dato estratégico que junto con Recursos Humanos debe trabajar el comité de dirección. El futuro de su empresa depende en gran parte del retorno de la inversión en las personas.

Cuando la continuidad no es posible, existen fórmulas que mitigan las fugas de talento por circunstancias de causa mayor, como pueden ser la creación de clubes de extrabajadores que se mantienen vinculados con la empresa y entre sí; el establecimiento de colaboraciones puntuales... Lo más importante en nuestra opinión es que el comité directivo conozca con precisión la evolución de su capital humano para que pueda contar con las personas necesarias en periodos de crecimiento. De lo contrario, me temo que desperdiciaremos el mejor talento: el joven, y aquel que prefiera buscar alternativas más estables.

La dirección debe trabajar utilizando con rigor toda la información disponible para tomar decisiones sobre el talento que dirigen hoy y el que gestionarán mañana.

Marta Elvira es directora de investigación del IESE.