

# 15 años

La firma de servicios profesionales de Consultoría de Gestión de Personas PeopleMatters cumple 15 años de actividad. Una década y media con el foco puesto en mejorar la competitividad de las empresas a través de su capital humano. A día de hoy, PeopleMatters ha conseguido posicionarse en primera línea de la consultoría gracias a la adecuación de la oferta a las circunstancias de cada organización y al desarrollo de nuevas prácticas ante la constante evolución del mercado. Al frente de este proyecto se encuentra Alfonso Jiménez, quien reconoce que llegar hasta aquí no habría sido posible sin el esfuerzo y compromiso de todo el equipo.



**SI SE MANTIENE EL RITMO ACTUAL DE CAMBIO, EN 15 AÑOS VAMOS A VER UN MERCADO DE TRABAJO BIEN DISTINTO**

**Alfonso Jiménez**

Socio Director de PeopleMatters

**Lo primero de todo, felicidades. 2018 es el año de vuestro 15 Aniversario. 15 años creando valor en el ámbito de la gestión de personas. ¿Dónde reside el éxito de PeopleMatters para conseguir mantenerse a la vanguardia en un mercado tan competitivo?**

El éxito reside en las personas que conforman la compañía, en un equipo con unos valores diferenciales que nos han permitido estar a la vanguardia en materia de gestión de personas y, al mismo tiempo, prestar un servicio excelente a nuestros clientes. Al final ellos son nuestros principales valedores, y gracias a ellos vamos trabajando con otros nuevos.

**¿En qué medida ha cambiado el entorno empresarial y laboral con respecto a 2003?**

En estos 15 años han sucedido muchas cosas. Ha habido una crisis en medio muy importante, pero yo diría que lo más relevante son dos hechos. El primero es la importancia que ha tomado y está tomando la tecnología en las relaciones empresariales, y que hoy denominamos “digitalización”. La convergencia de tecnologías ha propiciado una manera distinta de hacer negocios. Además, han entrado en escena nuevos agentes, una competencia nueva y feroz que está arrasando con los negocios tradicionales. Eso implica la necesidad de transformación, y toda transformación genera impactos sobre las personas. Hoy, por ejemplo, se desarrolla una mayor actividad con menos empleos, ganando así mucho en productividad.

El segundo cambio es demográfico y se traduce en una población laboral mucho más diversa. La mujer juega un papel muy importante en el mercado de trabajo, tenemos millones de trabajadores no nacidos en nuestro país y, sobretodo, estamos

**“HOY LA MUJER JUEGA UN PAPEL MUY IMPORTANTE EN EL MERCADO DE TRABAJO, TENEMOS MILLONES DE TRABAJADORES NO NACIDOS EN NUESTRO PAÍS Y ESTAMOS ANTE UNA POBLACIÓN LABORAL MUCHO MÁS ENVEJECIDA”**

ante una población laboral mucho más envejecida. Esto significa un cambio muy importante en nuestras políticas de gestión de personas. Digitalización y Diversidad son, por tanto, los dos grandes cambios en estos 15 años.

**¿De qué manera está afrontando la compañía los desafíos que plantea la nueva era digital y las constantes innovaciones tecnológicas?**

Estamos tratando de impulsar nuevos servicios en todas nuestras líneas de negocio. Así, por ejemplo, hemos desarrollado una nueva definición del talento, teniendo en cuenta las nuevas competencias digitales de los profesionales del siglo XXI, y un modelo de “organizaciones líquidas” que sirva incluso para dejar atrás, de una manera diferente, el ‘anclaje’ que se tenía en el pasado con los puestos de trabajo. También hemos desarrollado acuerdos con corporaciones tecnológicas, y hemos integrado nuestra firma en una red europea de firmas independientes cuyo primer estudio, que hemos compartido con nuestra comunidad de negocios, ha sido sobre Transformación Digital.



Foto de familia del equipo de PeopleMatters en sus oficinas de Madrid.

**Conciliación, flexibilidad, diversidad, salario emocional... Dentro de 15 años, cuando cumpláis los 30, ¿en qué crees que habrá de focalizarse el área de gestión de personas?**

En 15 años vamos a ver fenómenos muy interesantes. Como he comentado anteriormente, se hará más negocio con menos personas, habrá mucha más diversidad étnica en nuestra población activa, la Inteligencia Artificial ocupará espacios en los que

hoy solo hay personas, y seguramente habrá mayor segmentación de la población laboral, con dos extremos que pueden convertirse en “castas”: por una parte los directivos y profesionales de tecnología y de negocio y, por otra, los operarios de bajo coste para las tareas que no puedan realizarse de la mano de la tecnología. Todo ello generará nuevos problemas sociales, y desde luego, si se mantiene el ritmo actual de cambio, en 15 años vamos a ver un mercado de trabajo bien distinto.

**Y hablando de futuro, como suele hacerse en estas ocasiones, sopla las velas y pide un deseo...**

Que la gestión de personas ocupe un papel relevante en los negocios y que lo hagamos aún mejor para aumentar la competitividad de los negocios y, por extensión, la de nuestro país.

“EN 15 AÑOS SE HARÁ MÁS NEGOCIO CON MENOS PERSONAS, HABRÁ MUCHA MÁS DIVERSIDAD ÉTNICA EN NUESTRA POBLACIÓN ACTIVA, Y LA IA OCUPARÁ ESPACIOS EN LOS QUE HOY SOLO HAY PERSONAS”

## Las claves de la gestión de personas, con nombre y apellidos

El equipo directivo de PeopleMatters analiza en las siguientes páginas las tendencias que ya están guiando la transformación de los modelos de gestión de personas y, en consecuencia, las principales áreas que conforman hoy la consultoría de Capital Humano.

### RETRIBUCIÓN Y RECOMPENSA

La gestión de la recompensa debe adecuarse y dar respuesta a las necesidades del negocio y de los profesionales en cada momento, y así ahora centrar su atención en:

- Mayor presencia de encuestas salariales “ad hoc”. Las presiones a las empresas para adaptarse al rápido cambio tecnológico, así como las regulaciones sectoriales, fuerzan la creación de nuevos roles cuyas referencias retributivas son muy difíciles de encontrar en estudios multisectoriales.
- Consciencia y actuación sobre la brecha salarial de género. La sociedad en su conjunto está más sensibilizada sobre esta realidad y, de hecho, son muchas las empresas preocupadas en analizarla y ponerle freno.
- Nuevos esquemas retributivos en entornos ágiles. La retribución variable se reinventa para adaptarse



VICTORIA GISMERA

SUSANA MARCOS

a los cada vez más frecuentes entornos de trabajo ágiles.

- La función de retribución, menos centralizada. Los HRBP ganan progresivamente importancia y necesidad de conocimiento dentro del proceso de gestión de la recompensa con el fin de poder aplicar políticas más ajustadas a las realidades de cada área/colectivo.
- Mayor foco en reconocimiento. Cada vez más empresas no quieren perder la oportunidad de trabajar este elemento tan potente y tradicionalmente poco explotado, invirtiendo tiempo y recursos en su diseño y aplicación.

## EMPLOYER BRANDING

5 conceptos a tener en cuenta:

- Digital 360°. Ahora, "digital" y "social" son imprescindibles. Relacionarse con el talento joven significa estar donde ellos están. El canal de empleo en la web corporativa se convierte en escaparate principal.
- Transparencia, el "new normal". Los datos de las compañías están cada vez más en manos de sus empleados y antiguos empleados, y a disposición de cualquier persona "a golpe de click".
- Experiencias. Otro concepto al alza es la necesidad de crear

experiencias positivas. El modo en que compramos, viajamos, nos relacionamos con las marcas se basa en la experiencia, también como empleado y como candidato.

- Segmentación de perfiles y personalización. El análisis del *data* disponible ayuda a conformar una mejor propuesta de valor a las personas, conocer el *target* al que se va a dirigir, y personalizar el proceso de atracción y selección, convirtiéndolo en una experiencia positiva, incluso aunque la persona no resulte elegida.
- *Storytelling* y el monopolio del vídeo en la comunicación. Lo



MIRIAM AGUADO

que dicen otros usuarios también es determinante e influye en la decisión de postularse –o no– como candidato a una empresa. En este sentido, es importante contar historias y vivencias sustituyendo a la tradicional información fría e impersonal. Y el vídeo es el formato más eficaz.

## ESTRATEGIA Y ORGANIZACIÓN

- La adopción de nuevos modelos organizativos que se adapten rápidamente al contexto del mercado y a la evolución de la estrategia será un imperativo para competir en un entorno de cambio permanente. Estos modelos flexibilizan la gestión y el contenido de los puestos, centrándose por completo en la gestión del desarrollo profesional y en la contribución de las personas a la organización de la que forman parte.
- Ante la dificultad de captar determinados perfiles, se hace necesario estimar la composición de la plantilla y las necesidades futuras de talento para poder anticipar las actuaciones

que permitirán disponer de las personas apropiadas en el momento preciso: marca de empleador, desarrollo o reconversión profesional, etc.

- HR Analytics cada vez está más presente. Incluso si el volumen no es relevante, la toma de decisiones basadas en datos veraces y actualizados con frecuencia sobre personas y sobre el negocio, debe contribuir sustancialmente a multiplicar y demostrar el valor de la función de la gestión de personas.
- Es fundamental una gestión de plantillas extendidas y diversas. Ser capaces de obtener la máxima contribución



MARCOS SANZ

de una fuerza laboral más diversa (en género, cultura, geografía, edad, perfil, etc.) y extendida (proveedores, socios, colaboradores, todos vinculados por un objetivo común), multiplicará la capacidad de innovar y competir en un mercado globalizado como en el que las empresas se mueven actualmente.

## TRANSFORMACIÓN CULTURAL Y TALENTO

- En nuestra sociedad proliferan las tendencias "co-": cocreación, espacios coworking, corresponsabilidad, conectividad, la inteligencia colectiva y la comunicación y colaboración, son más importantes que nunca. Es más que una moda: es un cambio en la forma de trabajar y competir, donde se pone en valor la aportación colectiva por encima de la individual.
- El impacto de la era digital ha transformado las formas de trabajar. Por ello, todas las personas deben desarrollar actitudes y habilidades clave en un entorno global donde las fronteras se disipan.

- Las organizaciones son más planas, y cuentan con equipos más transversales que trabajan por proyectos y son más autónomos. Sus condiciones de trabajo son más flexibles y pueden ser equipos remotos que implican menos control y más responsabilidad.
- Se ha creado una nueva relación entre la empresa y las personas basada en el compromiso con el proyecto, en lugar de con el empleo. En la *gig economy* hay cada vez más profesionales libres. Las compañías tienen que ofrecer un proyecto atractivo para "estar en el mercado", especialmente ahora que hay más oportunidades.



CAMILA HILLIER-FRY

- El aprendizaje es continuo y para todos. La velocidad de las innovaciones tecnológicas y la competición global implican que las compañías y las personas tienen que demostrar "learning agility" para el desarrollo continuo, en todos los niveles y áreas de la organización.

## DIVERSIDAD Y BIENESTAR CORPORATIVO

- Es primordial dotar de impulso a la diversidad en las organizaciones, entendiendo que distintas experiencias y puntos de vista conducen a entornos más atractivos, donde la innovación y la creatividad florecen.
- Cada vez son más las organizaciones que entienden que el valor de la diversidad no aflora si no va acompañada de una cultura inclusiva, donde se aprecie la singularidad de cada individuo.
- Pese a que ha habido avances, las mujeres siguen estando subrepresentadas en puestos de responsabilidad y principalmente en los puestos de línea que

- son los que suelen generar la experiencia profesional adecuada para acceder a los primeros niveles de dirección. Actualmente es muy importante fijar objetivos de participación femenina en las posiciones directivas y trabajar la brecha salarial.
- Cobra especial relevancia la baja participación de mujeres en estudios y puestos STEM, con una previsión de pérdida de posición dentro de las organizaciones cada vez más influidas por la tecnología, prioritaria la captación de este perfil.
- Ha de prevalecer una visión holística de los entornos saludables, mucho más allá de



BEATRIZ ARDID

- iniciativas de salud laboral, donde se trabajarán como un básico la salud mental y la conciliación.
- El envejecimiento de las plantillas, la voluntariedad de la jubilación y el alargamiento de la vida laboral suponen un reto en el que se centrarán esfuerzos hasta ahora inexistentes, y que deberá ser objeto de planes específicos.