



Entrevista a Alfonso Jiménez, Socio Director de PeopleMatters en España

Alfonso Jiménez es Socio Director de PeopleMatters en España. Anteriormente fue Director General de Watson Wyatt en España, tras su paso por Arthur Andersen y Accenture. Profesor del Instituto de Empresa, y del Centro de Estudios Garrigues. Es Director y Profesor de diversos Cursos de Verano en la Universidad Complutense de Madrid y Menéndez Pelayo. Doctor en Psicología por la Universidad Autónoma de Madrid donde ha sido Profesor de Psicología Social y del Trabajo y las Organizaciones. PADE por el IESE y diplomado en Alta Dirección por INSEAD. CERTIFICADO IC-A en buen gobierno de las sociedades. Autor de “Creando Valor a través de las Personas” (1999), “España 2010: Mercado Laboral” (2002), “La Gestión adecuada de Personas” (2005), “Inmigración y Empresa” (2005), “Employer Branding: la gestión de las marcas para atraer y retener el talento” (2009), “Gestión del Talento y Competitividad” (2011), “Talento para crear valor” (2013) y “Empresas que dejan huella. Employerbranding en una sociedad conectada” (2018). Es Vocal de la Junta Directiva de la Asociación Española de Directivos. Articulista y colaborador habitual en diversas revistas

de management y en diversos medios de comunicación, y Ponente en jornadas y congresos de management y Gestión de Personas.

- ¿ Quienes sois? ¿ Qué hacéis? ¿ Para qué lo hacéis?

Somos un equipo de profesionales, posiblemente el más robusto y solvente en el mercado español en materia de servicios profesionales de consultoría de gestión de personas y su talento. El talento está en la persona, no es un ente abstracto ajeno a la persona. El talento es un componente de la persona.

Como grupo de profesionales tenemos mucha experiencia acumulada en cómo mejorar la gestión de la personas y el talento, convencidos de que las personas en las empresas son el principal factor de negocio.

Con ellas, funcionando bien, se consiguen buenos resultados y se crea valor. Si las personas no funcionan bien, o son inadecuadas, se puede llegar a destruir valor.

Por extensión hay un fin casi social; ayudando a las empresas y organizaciones a mejorar su funcionamiento y creando valor, se mejora la creación de riqueza y la competitividad de las empresas, y por ende, la competitividad del país.

Haciendo más competitivas a las empresas a través de las personas creando más valor, contribuimos a la mejora social del entorno en el que vivimos.

Las personas son el primer factor de generación de negocio y al mismo tiempo, el principal factor de coste en cualquier proyecto empresarial, frente a cualquier otro. Siendo un factor tan importante, es imposible encontrar otra pieza más importante en el engranaje de una empresa, que su gente.

Afecta a ingresos y gastos, presentes y futuros por la capacidad de adaptación a los retos el futuro de la empresa. Tienen que ser capaces de anticiparse a los cambios y transformaciones que vienen para definir estrategias adecuadas. La capacidad de adaptación a los retos del futuro está en las personas. Las personas tienen que tener las capacidades y el compromiso para hacer bien lo que se tiene que hacer hoy y pensar lo que se tiene que hacer en el futuro. El claim: "Creamos valor, creamos futuro, desde las personas", significa la capacidad de predicción y anticipación para que las compañías estén más preparadas de cara al futuro.

- ¿Cómo da respuesta PeopleMatters al Employer Branding y la gestión de RRHH a sus clientes?

Tenemos 7 bloques de capacidades:

1.- Estrategia del capital humano: La gestión de las personas no se puede improvisar. Tiene que ser una materia que requiere de una "reflexión estratégica". Han de ser los órganos de gobierno de las compañías, sus Comités de Dirección, apoyados e impulsados a esa reflexión por RRHH, quien ha de ayudar a organizar y llevar a cabo la estrategia de personas, conociendo fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de cara al futuro. Ayudamos

a hacer una reflexión estratégica para gestionar bien su gente de una manera adecuada para sus circunstancias.

2.- La cultura, como conjunto de creencias, valores y maneras de pensar que regulan el comportamiento de las personas y de las organizaciones.

La cultura es el alma y la psicología de la organización. Hay culturas variadas y diferentes, aun en el mismo sector. La cultura en la compañía, como factor humano hay que gestionarlo, definirlo, concretarlo y traducirlo en valores, pues son inputs para la estrategia.

3.- Talento: Característica más buscada en las personas, aunque es menguante. Tras una fase de crecimiento tiene un proceso de declive, pero existen instrumentos y herramientas (coaching,...) para que no se produzca el deterioro del talento, gestionándolo lo más posible, definiéndolo, identificarlo, medirlo, desarrollarlo y hacer un mapa de talento. Persona es talento y compromiso. El contexto también hay que trabajarlo y actuar sobre él: Junto con tecnología y espacio de trabajo, componen los 4 ejes.

4.- Organización del trabajo/personas: Está sufriendo una transformación radical por la transformación digital y el entorno cambiante. La organización del trabajo ha de ser mas líquida y flexible. En entorno tan volátil en el que nos encontramos hace que el modelo gire en torno a la persona huyendo de los puestos de trabajo tradicionales.

5.- Retribución y recompensas: Reconociendo y compensando la contribución de valor. Es un área que incide en el compromiso y permite que las personas hagan las cosas que tienen que hacer. Es un área que incide en la cuenta de gastos, pues oscila entre el 40 % y el 90 % del gasto. No se pueden despilfarrar recursos, por que se deteriora o el valor de la compañía o se penalizaría el precio y por tanto la competitividad. Es esencial que los recursos económicos estén bien diseñados y tengan lógica.

6.- Diversidad del mercado de trabajo: Hasta el año 1985 era un mercado masculino, español y con poca diversidad. A partir de 1985 se produce la incorporación de la mujer, como nuevo vector. Desde el año 2002, hay millones de personas que no son españolas de origen. Actualmente conviven además distintas generaciones, creando vectores de diversidad. Hay que crear una cultura y estilo de gestión inclusivo. Hay que desarrollar todavía en España habilidades inclusivas que en otros mercados ha sido superada.

7.- Employer Branding: Hay que ser un buen empleador, teniendo buenos procesos de gestión de personas y comunicarlo, trasladándolo al mercado; Hay que ser y parecer. El talento ha de querer venir a trabajar con nosotros. Se

trata de tener una buena reputación como empleador para que la gente "mas talentosa" quiera venir a trabajar con nosotros. Existen áreas de talento donde la demanda es muy superior a la oferta. Aquella compañía sin buena reputación no podrá acceder a los mejores profesionales, con el consiguiente riesgo claro de pérdida de competitividad, pues solo podrá acceder a ellos a golpe de talonario.

La imagen de marca pretende que los mejores quieran trabajar contigo y garantiza tener acceso al mejor talento y reforzar la imagen de marca, con embajadores de marca, que ayuda a la reputación de la empresa.

- Qué elementos diferenciales caracterizan a PeopleMatters?

Hay un proyecto dentro de la empresa Recruiting Erasmus que es único en Europa. Identificamos los talentos entre los alumnos internacionales. España es un país relevante en emisión y recepción de alumnos. Creamos una plataforma digital en el que grandes compañías han apostado para buscar ese talento. Tiene unas peculiaridades que lo hacen original en el mercado.

El relevo generacional que no se produce tiene un impacto en las empresas. Envejecen las plantillas de las empresas. Va a haber que importar jóvenes de otros países, las vidas laborales se van a alargar por la mayor . Antes era el empleado el que tenía la llave para su jubilación. Hoy día supone un reto. Mucha gente de entre 55 y 70 años en las compañías va a requerir revisar políticas de diversidad, talento, y el hecho de incluir políticas nuevas, en materia de salud, sobre todo.

Nos enfrentamos a cambios que no han existido anteriormente con lo que no podemos aprovechar el aprendizaje que se haya podido hacer en otros mercados internacionales.

- Por último, habéis cumplido 15 años ¿Cuál ha sido vuestra trayectoria y Qué objetivos se plantea PeopleMatters a medio plazo?

Nuestra historia tiene 3 periodos. Del nacimiento año 2003 a 2008, periodo de constitución y crecimiento, sin reconocimiento de marca, creciendo en reputación y clientes.

En el periodo 2009 a 2013, con la crisis nos metemos en un túnel que dura hasta el año 2013. Es un periodo de supervivencia. Con una situación de dificultad de tal calado hubo compañías del sector que llegaron a desaparecer.

En el último trimestre de 2013, se detecta un repunte, con la recuperación que nos permite llegar al nivel previo a la crisis.

De cara al futuro, este año 2018 es tan incierto y volátil que no sabemos si merece la pena el riesgo de un crecimiento significativo, mirando mas allá del corto plazo.