

Escrito por Francisco Alcaide Hernández

PRINT

**Alfonso Jiménez**Usar puntuación:      / 1Malo      Bueno [Entrevistas - Management Español](#)

Alfonso Jiménez es Licenciado y Doctor en Psicología por la Universidad Autónoma de Madrid (UAM); Diplomado en Alta Dirección de Empresas (PADE) por el IESE y Programa de Alta Dirección por el INSEAD. Después de cinco años (1982-1987) como profesor en la Facultad de Psicología de la UAM, pasó a desempeñar funciones en el sector de la consultoría.

De 1990 a 1997 trabajó en la división de Gestión del Cambio de Andersen Consulting (actualmente Accenture) donde llegó a ser Associate Partner dirigiendo tanto proyectos nacionales como internacionales (Turquía, México, Argentina, Costa Rica).

Posteriormente, se incorporó a la firma Watson Wyatt Worldwide España, donde ejerció el cargo de Director General (1997-2003), y fue responsable de las operaciones locales, socio de firma internacional y miembro del Comité de Estrategia de la División de Human Capital.

Es socio fundador de PeopleMatters ([www.peoplematters.com](http://www.peoplematters.com)), firma que ofrece servicios profesionales de consultoría especializada en estrategia y eficacia de gestión de recursos humanos.

Desde 1998 desempeña también actividades docentes como profesor del Instituto de Empresa, y con anterioridad fue coordinador del Master en Dirección de RR.HH. de la ESDIRH del Instituto Euroforum.

Es miembro de la Junta Directiva Nacional de la Asociación Española de Directivos, del Consejo Asesor del IDEC-UPF (Instituto de Educación Continua de la Universidad Pompeu Fabra), organizador del Observatorio Colón, y forma parte del Top Ten Management Spain ([www.toptenms.com](http://www.toptenms.com)).

Ha escrito, sólo o en colaboración, cinco libros, los dos últimos de reciente aparición: La gestión adecuada de personas (Díaz de Santos, 2005); e Inmigración y Empresa, (Almuzara, 2005).

**FRANCISCO ALCAIDE: La consultoría de RR.HH. representa en España el 7% sobre el total del negocio de consultoría mientras que en el resto del mundo es del 20%. ¿Cuáles son las causas de ese menor desarrollo y cómo ves el futuro?**

ALFONSO JIMÉNEZ: Primero, una tasa de paro muy alta. El recurso humano era abundante y, por tanto, poco relevante y fácilmente sustituible. Y dos, los directivos no tenían una fuerte formación en temas humanos y tampoco las Escuelas de Negocio han hecho en el pasado mucho hincapié en las asignaturas de management.

España ha sido un buen comprador de consultoría tecnológica. Hemos dado más importancia a la tecnología que a las personas pensando que éstas cambiarían con la introducción de aquella, y la realidad ha demostrado que no es así. La tecnología es un factor de cambio pero el mayor elemento de contribución al negocio son las personas.

Respecto al futuro soy optimista. Por razones de mercado y demográficas vamos a pasar a unas circunstancias radicalmente opuestas donde las personas cada serán más importantes, y con ello, la consultoría de RR.HH.

**F. A.: Llevas tiempo insistiendo en el concepto de employer branding (marca como empleador) como estrategia de atracción y retención del talento en una economía del conocimiento y los servicios donde el factor humano es más relevante y al mismo tiempo más escaso como consecuencia del envejecimiento de la población. ¿Cuál es la preocupación por este tema y cuáles son los sectores más avanzados?**

A. J.: Cualquier organización tiene una marca como empleador, que es la actitud del público para trabajar en esa empresa. Pero la cuestión es si esa marca se gestiona o no; si lo que la gente piensa de ti es lo que tú quieres que piense.

Es un concepto nuevo y poco desarrollado. Las primeras experiencias en nuestro país comenzaron en 2004, y curiosamente, las empresas más necesitadas, las pequeñas, por una cuestión de tamaño, no son las que han

acometido más proyectos. En la misma situación encontramos a empresas de sectores poco desarrollados en management (construcción, hostelería y restauración, seguridad, sector primario, obradores, ejército...). Por el contrario, las que más han invertido en employer branding son las menos necesitadas, las grandes y sectores con mayor desarrollo en management (farmacéuticas, banca, energía, y empresas de distribución).

Actualmente existe una mayor preocupación por este tema, aunque mi impresión es que las empresas están más interesadas en los aspectos “externos”, en conseguir vender una determinada imagen, que realmente esa imagen sea reflejo de una realidad. Hay una mayor preocupación por tener una reputación hacia fuera que hacer las cosas bien hacia dentro y que te hagan merecer la imagen externa. En la literatura norteamericana se dice que “es preferible tener una imagen regular que una imagen falsa”, porque cuando la gente vuelve o entra en la empresa se produce una ruptura de expectativas que es muy dañina. Por tanto, hay que hacer bien las dos cosas: venderse bien hacia “fuera” y gestionar bien hacia “dentro”. No sólo hay que tener una buena fama sino una fama real.

**F. A.: Las nuevas generaciones tienen una concepción distinta del trabajo donde buscan posibilidades de desarrollo “profesional” pero también “personal”. ¿Cómo se concilia un entorno mercantil cada día más exigente con unos empleados también más exigentes?**

A. J.: Esto nosotros lo hemos denominado “efecto tenaza”, es decir, cómo consigues conciliar dos fuerzas del mercado contrapuestas. La solución radica en saber gestionar personas.

La causa de este fenómeno es la evolución del Mercado de Trabajo que está determinando las políticas de las empresas y los valores de las personas. Es un cambio de paradigma radical debido a un cambio externo también radical.

En España hace veinte años teníamos una tasa de paro por encima del 20%, y en la actualidad está por debajo del 10%, y en algunas Comunidades, la situación es de paro técnico. El caso más extremo se producirá cuando se incorporen al mercado de trabajo los jóvenes nacidos en 1998, año que España registró la tasa de natalidad más baja el mundo.

Hay cinco factores que explican este cambio tan radical. Los dos hechos fundamentales son: primero, el incremento de la demanda por las circunstancias económicas: entrada en el Euro, las ayudas europeas, el buen comportamiento del sector turismo y de la construcción residencial y de inversión en infraestructuras, etc. En 1994 había 13 millones de ocupados y hoy somos 19 millones; y segundo, el factor demográfico como consecuencia de la caída de la natalidad que ha dado lugar al resto de los factores: la incorporación de la mujer al mercado laboral, el envejecimiento de la población y un fuerte incremento de la inmigración.

**F. A.: La productividad es señalada habitualmente como la asignatura pendiente de nuestras empresas. ¿A qué se debe la baja productividad y cuáles son las pautas para mejorar?**

A. J.: La productividad nacional no tiene nada que ver con la productividad empresarial. Para ser rigurosos, al hablar de productividad hay que descomponerla en tres y analizar cada uno de estos componentes para saber de dónde viene el problema.

La productividad nacional (PIB / Población) es el producto de la productividad empresarial (PIB / Trabajadores), la tasa de ocupación (Trabajadores / Activos) y la tasa de actividad (Activos / Población).

Estamos mal en productividad nacional (PIB / Población), pero ello es debido al tercer factor de la ecuación, la tasa de actividad (Activos / Población).

Si comparamos nuestra productividad empresarial (PIB / trabajadores) con otros países como Francia, Alemania o incluso Estados Unidos, estamos bastante bien. También el segundo factor de la ecuación, la tasa de ocupación (Trabajadores / Activos), es bastante alta. El gran problema viene por la tercera variable, la tasa de actividad (Activos / Población), debido a la cantidad de gente inactiva. Por cada persona que está trabajando hay dos personas inactivas.

Las solución a esta situación pasa por mover a los grupos de inactividad hacia la actividad través de políticas y fórmulas adaptadas a cada uno de estos colectivos que fomenten ese cambio.

Estos colectivos son: en primer lugar, 4 millones de mujeres entre 45 y 65 años que están en situación de inactividad pura. En segundo lugar, 1,9 millones de parados muy localizados en Extremadura y Andalucía. Un tercer grupo de 1,4 millones de estudiantes de 16 años hasta algo más de veinte. Y un cuarto grupo formado por los discapacitados a los que también hay que facilitar que se incorporen al mercado laboral. Uno de cada cuatro está en situación de inactividad. Galletas Siro ha hecho una labor magnífica en este sentido. El 20% de su plantilla es discapacitada.

**F. A.: En tu experiencia como consultor para numerosas organizaciones. ¿Cuáles son los factores diferenciales que has encontrado en aquellas que más admirado?**

A. J.: Tener estructuras directivas sanas en donde la gente se lleve relativamente bien, algo que no suele ocurrir. Hay mucho conflicto entre directivos. También me parece importante la coherencia, una línea de actuación, de honestidad, de respeto y ética profesional en la que converjan palabras y hechos. Y otro aspecto clave es la selección.

**F. A.: La selección es una de las patas claves de la estrategia de RR.HH.. Has afirmado: “Mis mayores fracasos profesionales han sido errores de reclutamiento y selección que tienen un efecto muy negativo en el negocio”. ¿Cuál es la fórmula para garantizar una selección eficaz?**

A. J.: En selección hay fundamentalmente dos errores: rechazar a alguien que podría funcionar y aceptar a alguien que no vale; este segundo error en una empresa de servicios es el mayor fallo que puedes cometer. Todo lo demás es recuperable. Pero en selección el coste de oportunidad y los costes financieros son elevados.

A la hora de seleccionar todas las precauciones son pocas. Hay que contrastar que piensan del candidato jefes, pares, colaboradores directos y clientes. Tener información de todos y no sólo de una de las partes. Puedes tener clientes encantados con un profesional y sus colaboradores directos estar desencantados. Es necesaria la opinión cruzada.

A veces cuando estás muy presionado por el negocio tienes la tentación de descuidar el proceso de selección y bajar los umbrales de calidad y control, y eso es un alto riesgo que hay que evitar.

**F. A.: Has puesto por escrito que una buena estrategia de Gestión de Personas debe prestar atención a tres factores: la Estrategia de Negocio, la Cultura, y las condiciones y circunstancias del Mercado de Trabajo. ¿Qué importancia tiene cada uno de ellos?**

A. J.: Los tres son muy importantes. No se puede hacer estrategia de gestión de personas a espaldas de la estrategia de negocio. No es lo mismo una estrategia de crecimiento que otra de madurez o de crisis. Cada situación requiere una estrategia de personas ad hoc.

Tampoco es lo mismo una cultura de proximidad que otra de lejanía, una cultura paternalista que otra profesional. Cada cultura tiene que tener unas políticas que la sustenten. No digo que sea ni mejor ni peor, sino que la estrategia de personas tiene que ser coherente con la cultura porque si no se generan incoherencias.

Por último, hay que tener en cuenta las circunstancias particulares del mercado que te van a indicar de dónde puedes reclutar, qué perfiles o qué niveles salariales puedes fijar.

**F. A.: En un artículo decías que “cada vez más el liderazgo es un factor determinante del éxito empresarial”. Warren G. Bennis afirma que “el liderazgo es el tema más tratado en la literatura del management pero al mismo tiempo el peor comprendido”. ¿Existe un patrón común de liderazgo porque hay expertos que señalan que no creen tanto en el liderazgo como en el papel de líder y que éste puede adoptar perfiles muy diversos?**

A. J.: Nosotros no hablamos de liderazgo. Decimos que es muy importante la capacidad directiva y gerencial pero huyendo un poco de la palabra liderazgo que es un término muy manido.

Todo apunta a que no hay un patrón de personalidad universalmente válido, pero sí parece que hay algunas cosas que son importantes como la coherencia. Aunque hay líderes con perfiles muy diversos que tienen éxito.

Personalmente creo en la estructura directiva como sumatorio de líderes. Creo más en los equipos directivos que en el directivo, porque un directivo llega hasta donde llega. El máximo responsable de una organización tiene que tener otros directivos que apoyen la visión, una línea de pensamiento, con la máxima ilusión, entrega y coherencia. Esto, sin embargo, es complicado porque los egos personales son fuertes y se dedica más tiempo a la lucha interna que a la competencia externa.

**F. A.: Decía Peter F. Drucker que “el 60 por ciento de los problemas empresariales son consecuencia de una mala comunicación”. ¿Cuál es tu opinión?**

A. J.: Depende de lo que se entienda por comunicación. Para mí hay dos instrumentos claves que están mezclados: la capacidad directiva y gerencial y la comunicación. Comunicación es un concepto muy genérico que engloba muchas cosas. Es más importante la actuación de la capacidad directiva y gerencial que la propia comunicación formal, porque la comunicación informal está muy relacionada con la actuación. La suma de ambas cosas es lo que podríamos denominar canales de distribución de las estrategias. Ambos están mezclados. Comunicación pura hay poca; y capacidad directiva y gerencial pura también hay poca; y en medio hay una mezcla de comunicación a través de la actuación de la estructura directiva y gerencial.

**F. A.: Después de una dilatada trayectoria profesional, ¿Qué lecciones consideras especialmente importante y que transmitirías a los futuros directivos?**

A. J.: Ser coherente entre lo que se dice y hace. También, saber que el mercado pone a cada directivo en su sitio. Tercero, hacer cosas que te entusiasmen, y si no, promover un cambio profesional. Cuarto, saber disfrutar de los momentos positivos de la carrera profesional sabiendo que habrá momentos malos. La práctica de la humildad nunca se debería olvidar; hay que saber estar de la misma manera con el presidente de una importante empresa que con el último inmigrante recién llegado. Algo que también he aprendido es la relevancia de la edad en las decisiones que tomamos. Las motivaciones van cambiando con el tiempo y es necesario desarrollar políticas de RR.HH. de acuerdo con esas motivaciones. Y por último, saber que los éxitos son siempre colectivos.

**F. A.: Eres profesor del Instituto de Empresa, una de las Escuelas de Negocio más reconocida a nivel internacional. ¿Cuáles son los principales retos a los que se enfrentan las Business Schools?**

A. J.: Los cambios sociales y demográficos también van a afectar a las Escuelas de Negocio. Va haber mucha más competencia por la captación de alumnos que cada vez serán menos; y además, la competencia va a ser internacional. Por ello, la reputación que tenga cada Escuela de Negocio será aún más relevante.

En España además tenemos un problema serio. Si alguien viene de otro país a hacer un MBA luego no se puede quedar a trabajar si no es comunitario. En Inglaterra, sin embargo, se le da un permiso especial para que pueda trabajar

allí o en cualquier país de la UE. Por tanto, se da la paradoja de que si una persona quiere venir a trabajar a España y hacer previamente un MBA, es mejor que se vaya a Inglaterra, coja su permiso de trabajo y luego se venga a trabajar a nuestro país.

El otro cambio viene de la mano de la formación a directivos. Cada vez las empresas y sus ejecutivos se preocupan más por mejorar en todos los ámbitos; saben que no basta con ser un especialista y hay que tener una visión global del negocio y de mejora en habilidades, por lo que existirá una mayor orientación a programas in company y de programas de directivos.

---

*Entrevista publicada en Executive Excellence nº33 may06.*

0  
tweets

tweet