



Tenemos que aprender a gestionar personas mayores. Este va a ser el gran desafío

CO-AUTOR DE *GESTIÓN DEL TALENTO Y COMPETITIVIDAD*
Y SOCIO DIRECTOR DE PEOPLEMATTERS

Alfonso Jiménez

Por Esther Cambra
Fotos: Fernando Sauce

Alfonso Jiménez, socio director de Peplematters, es co-autor de *Gestión del Talento y Competitividad*. Este libro da pautas para gestionar mejor las personas y su talento. La hipótesis es que si la compañía tiene personas mejores, con talento diferencial y al mismo tiempo comprometidas, ésta va a conseguir ser más competitiva. Va a tener mejores resultados, mejores negocios, mejores oportunidades y va a ser más innovadora.

La conclusión que hace Josep Piqué en el prólogo es la siguiente: “una de las mejores inversiones que podemos hacer es en la puesta en valor del valor de nuestro capital humano. Porque es la mejor manera de generar valor”. ¿Realmente las empresas tienen en cuenta que la gestión de personas es un factor clave para la competitividad empresarial y por tanto de los países?

Creo que no. España tiene muchísimo que mejorar en esta materia y por eso, a pesar de la labor de con-

cienciación que hacemos día a día con muchas empresas y directivos, la conclusión es que queda mucho por hacer y lo podemos demostrar empíricamente. Si cogemos la inversión que se dedica a la consultoría de personas, frente al total de consultoría en el mundo, la primera representa un 23% del total de inversión en consultoría. En España no llega ni al 5%. Este gap se produce, en parte, porque en las escuelas de negocio de nuestro país la idea de gestión de personas no está suficientemente arraigada, ni desarrollada.

No está dentro de los programas formativos. Otra explicación es porque teníamos en el pasado una regulación que impedía hacer muchas cosas en el ámbito de la gestión. Por unas cosas o por otras, lo cierto es que no tenemos un nivel de desarrollo de la gestión de las personas y del talento como correspondería al hecho de ser la economía número 13 en el mundo. Esto lo que nos está llevando, entre otras cosas, es a perder posiciones en la competitividad global de las naciones y a perder posiciones en la economía mundial. Si somos capaces de que la sociedad produzca gente más cualificada, más formada, más motivada, con unas aptitudes hacia el trabajo distintas y al mismo tiempo somos capaces de que las empresas mejoren sus estrategias de gestión de personas, empezando por tener una estrategia de gestión de personas, se mejoraría mucho la competitividad del país.

Se está produciendo una notable reducción de la natalidad. ¿Cómo afecta esto al mercado laboral y por lo tanto a la estrategia de capital humano?

Va a ser tremendo el impacto porque dentro de unos siete u ocho años llegarán al mercado laboral la mitad de jóvenes que llegaban hace 20 años. Eso significa que la población activa va a envejecer. Además, va a llegar un momento en España que cada año se jubilen más personas que nuevos entrantes. Esto justifica que en la época del crecimiento económico una gran parte de los puestos de trabajo que se crearon fueron ocupados por personas que venían de otros países. De hecho, la válvula del mercado de trabajo en España ha sido, y lo va a seguir siendo, la inmigración. Hay que imaginarse un embudo en el que cada año sale, más o menos, el doble de gente de la que entra. Esto significa que antes o después ese embudo se va a quedar vacío, por lo tanto, la solución es coger otra fuente de “agua” para echar en el embudo, la inmigración. Aquí se producen dos efectos. Uno, que en el mercado de trabajo en España cada vez va haber gente más mayor y dos, vamos a tener un inmigración muy alta en nuestro mercado. Son dos realidades con las que vamos a tener que trabajar en cuestión de gestión de personas en los próximos años.

¿Cuáles son los principales enemigos de una buena gestión del talento y competitividad?

No tener una estrategia de capital humano, no tener profesionales capacitados para gestionar personas, no exigir a los directivos las máximas habilidades en esa gestión de equipos y de personas. Hay que disponer de un buen equipo técnico de recursos humanos, hay que apostar por el talento, desarrollar y asegurar al máximo el compromiso de las personas con el proyecto empresarial, con el negocio y con la visión de la compañía, generar una cultura de aprendizaje y que ésta entronque con la necesidad de innovación empresarial e innovación de negocios. Hay que premiar a los mejores. Una política errónea es no subir el sueldo y no subírselo a nadie porque el mensaje que se da es que da igual hacer las cosas bien que hacerlas mal. Se tienen que incrementar los salarios de aquellos profesionales que han demostrado ese compromiso con la estrategia del negocio. Yo creo que también hay que ir preparando las organizaciones españolas a saber gestionar equipos diversos porque estamos en un entorno que tenemos gente de distintas generaciones, distintas nacionalidades, distintas sensibilidades, distintas costumbres. Tenemos que aprender a gestionar personas mayores. Este va a ser el gran desafío de gestión de personas en Europa y especialmente en España.

¿Qué opinión tiene sobre la educación en España? ¿Fomenta el talento?

Para mí, el tema de la educación es un tema muy importante. Hay tres áreas relevantes para mejorar la competitividad del país. Una es la gestión de las per-

sonas en las empresas. Otra es la necesidad de incrementar el número de empresas con capacidad de competir en los mercados internacionales y el tercer factor es una reforma potente del sistema educativo, premiando el esfuerzo y sobre todo luchando contra el fracaso actual. Sólo el 35% de los jóvenes que tienen 27 años tiene un titulación que le habilita para el mercado de trabajo y el 65% de los jóvenes en España no tiene un título para el mercado de trabajo. Esto no es presentable en una economía supuestamente avanzada, que yo dudo que lo sea.

¿Qué otros temas querría destacar del libro?

Hay otra área en la que también hacemos mucho énfasis que es todo el tema de la compensación, es decir, cómo retribuimos, cómo compensamos a la gente en nuestras empresas y esta es un área que también es muy mejorable en nuestro país porque se hace muchas veces sin tener los conocimientos suficientes y adecuados. Estamos hablando de la partida presupuestaria más importante en una empresa y, sin embargo, al frente, en muchas ocasiones, están profesionales que no tienen los conocimientos técnicos como para diseñar una política retributiva o como para diferenciar unas personas sobre otras. Todo esto tiene toda una serie de principios técnicos muy concretos y que tienen que mejorarse. Si tenemos una buena retribución, vamos a tener mejores ingresos, vamos a incrementar las ventas etc. En este sentido, hemos traído a España el mejor programa que hay de formación de profesionales de compensación del mundo, el “Global Remuneration Professional”, pensando que eso también ayuda a mejorar la competitividad del país. Tenemos ocho promociones de profesionales de compensación en esta materia y es algo de lo que nos sentimos muy orgullosos.

No tenemos un nivel de desarrollo de la gestión de las personas y del talento como correspondería al hecho de ser la economía número 13 en el mundo

