

# “Un mercado laboral sano es aquél en que hay oportunidades de salida y de movimientos”

Alfonso Jiménez, Socio fundador de la consultora Peoplematters, admite que el reto principal que tienen las empresas europeas es la gestión de personas mayores en sus plantillas. La crisis ha cambiado muchas percepciones sobre el capital humano y por ello era necesario recurrir a un experto en recursos humanos como es Jiménez.

# S

**Señor Jiménez, ¿la crisis está frenando la importante actividad de los departamentos de RRHH en las empresas?**

La crisis está condicionando mucho la estrategia de personas en las empresas. No es lo mismo gestionar personas en un entorno de crecimiento que en un entorno de crisis. Si la empresa crece en volumen, en márgenes, las prioridades en Personas son acompañar ese crecimiento, la atracción y la retención son importantes, y el equipo de profesionales tiene que crecer al ritmo del negocio. Si, por el contrario nos en-

Redacción Directivos y Empresas

contramos en mercados que se contraen, es necesario hacer ajustes en la dimensión y en los costes. Desde el punto de vista de estrategia de Personas, no tiene nada que ver las prioridades en un caso o en otro. No obstante, hay cosas que son comunes: mantener a los mejores, a los que aportan valor y desvincular a los que no aportan valor. O desarrollar el talento para evitar que se quede obsoleto. Estas cosas o tener buena reputación como empleador, o tener una buena estructura directiva y gerencial son elementos que están siempre presentes. Por tanto, hay cosas que se ajustan y hay temas permanentes.

**¿Cuáles son las ventajas y qué futuro le da usted al *coworking*?**

El *coworking* ha crecido mucho en los últimos años en el mundo como consecuencia de varios fenómenos como son el desarrollo de nuevas tecnologías y la necesidad del contacto social. Tiene ventajas sobre el teletrabajo desde casa y sobre los centros fríos de negocio, permite además generar sinergias entre los profesionales o pequeñas empresas que se desarrollan en ellos. La clave es generar una cultura atractiva y envolvente común y unos servicios de alto valor añadido a los profesionales o empresas que trabajan en estos nuevos espacios de trabajo. La cultura está muy definida por la ideología de los fundadores de cada uno de los espacios de trabajo. No siempre están diseñados para maximizar la productividad, las ven-



Alfonso Jiménez

Socio fundador de la consultora Peopplematters

tas, el negocio de los profesionales que acoge y a veces, al menos en nuestro país, son espacios contraculturales y con componentes de rebeldía y de espíritu antisistema.

**¿Cuáles son los servicios que más demandan las empresas de PeopleMatters? ¿Cabe la innovación en la gestión del capital humano?**

Actualmente los servicios más demandados son los análisis de organizaciones y plantillas, el ajuste de los modelos de compensación tras la entrada en vigor de un nuevo marco jurídico-laboral, el sacar partido a los programas de diversidad y el reforzamiento de la imagen de marca como empleador desde el punto de vista de *branding*, pero también desde el punto de vista de compromiso de los empleados y el orgullo de pertenencia. Hay muchas organizaciones que han hecho ajustes importantes y ahora tienen a su gente quemada. Y son momentos para que nadie esté quemado porque hay que seguir adelante dando el máximo. Además, nos está funcionando muy bien nuestros dos programas de formación, el ya clásico de formación y certificación de profesionales de compensación y el programa de desarrollo de competencias de venta consultiva y relacional. Bueno, y estamos manteniendo nuestra iniciativa pionera Recruiting Erasmus que es un proyecto multiempresa que se ha constituido como la principal campaña de *branding* en el ámbito del Capital Humano.

Por otra parte, y hablando de innovación, estamos lanzando un nuevo servicio para ayudar a crear culturas innovadoras. Hace tiempo escuchamos a Steve Jobs cuando dijo aquello que “la innovación no era un tema de inversiones sino de personas” y pensamos que tenía razón, son las Personas las que innovan con sus conocimientos y también con su compromiso. Solo se innova si estás comprometido con el proyecto empresarial, la tarea, el cliente, tu empresa y tu profesión. Llevamos tiempo investigando la materia y hemos desarrollado un servicio para ayudar a



nuestros clientes en la generación de culturas que fomentan la innovación. Estamos muy ilusionados con este nuevo servicio.

**Cada vez más las empresas se anuncian poniendo el valor de sus trabajadores. ¿Cómo trabaja PeopleMatters para ayudar a realzar el valor del capital humano de sus clientes?**

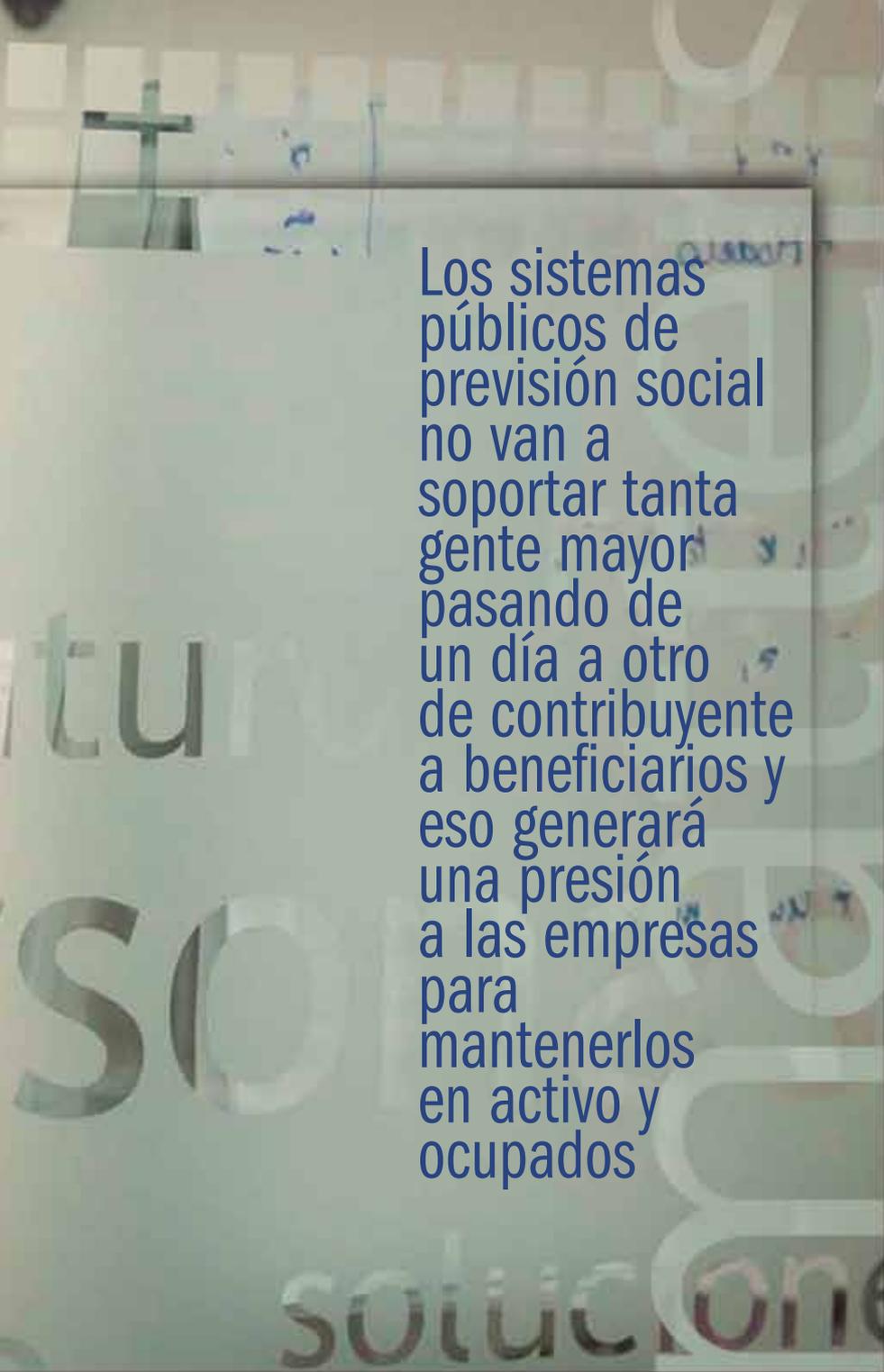
Los clientes cada día son más conscientes de que es mejor contratar empresas cuyos profesionales son buenos y están motivados. A nadie se le ocurre entrar a

un restaurante si piensas que los cocineros son malos o que los camareros son un desastre y antipáticos. Por extensión eso aplica a prácticamente todos los negocios. Los clientes prefieren trabajar con empresas con profesionales que van a dar un buen servicio. Eso hace que las empresas comuniquen cada día más el valor de sus profesionales. Vienen a decir: "trabaja con nosotros ya que contamos con los mejores y además están muy motivados a dar un buen servicio". La inversión en comunicar estos mensajes es cada día mayor. La prioridad ahora del *employer brand-*

*ding* se ha movido desde la atracción y retención del talento hacia el *branding* al mercado en general de que somos un buen empleador.

**¿La reforma laboral del gobierno ayudar a curar los pecados de la gestión de los recursos humanos?**

Claramente va en la buena dirección. Hasta hace poco el factor que más nos deterioraba la valoración de la competitividad de España era el marco jurídico-laboral que no incentivaba a trabajar bien con productividad y calidad. Era un marco



Los sistemas públicos de previsión social no van a soportar tanta gente mayor pasando de un día a otro de contribuyente a beneficiarios y eso generará una presión a las empresas para mantenerlos en activo y ocupados

poco discriminante. La reforma del marco jurídico-laboral introduce elementos de mejora. No obstante, en el siglo XXI vamos a tener una fuerte presión por mejorar nuestra competitividad y tendremos que disponer de marcos que nos permitan hacer más con calidad y al mejor coste. La alternativa es perder competitividad y riqueza.

**¿Hay modelos de otros países que podrían encajar en la gestión de la plantilla de las empresas españolas?**

La verdad es que básicamente hay tres modelos de gestión de personas. El anglosajón que es exigente pero que considera que las personas son un elemento crítico para hacer negocios. El segundo es el europeo-continental que copia todas las técnicas del anglosajón, las adapta pero con un marco regulador muy protector que las descafeína. Y después está el modelo “emergente”, procedente de Asia, donde se trabaja mucho, con mínima protección y que basa todo en el inmenso sacrificio personal de sus trabajadores.

**Las grandes compañías tienden a rejuvenecer a sus equipos. ¿Cree que se está dejando de lado la veteranía de aquellos trabajadores de más edad?**

La gestión de personas mayores es el gran desafío de las compañías europeas en materia de Personas. Europa camina hacia el envejecimiento. Vamos a tener en unos años a un porcentaje muy alto de la población activa con edades muy avanzadas. Los sistemas públicos de previsión social no van a soportar tanta gente mayor pasando de un día a otro de contribuyente a beneficiarios y eso generará una presión hacia las empresas a mantenerlos en activo y ocupados. Todo ello genera una nueva necesidad de gestionar carreras profesionales más largas. Temas como mantener el nivel de competencias más años o mantener el nivel de compromiso durante una década de años más son temas nuevos que las empresas van a tener que descubrir. Este es el gran desafío de la gestión de Personas para las empresas europeas en este siglo.

**En estos momentos, ¿es la empresa la que tiene que adaptarse a las nuevas inquietudes de los jóvenes o al revés? ¿Cuál sería la prioridad?**

Es una mezcla. Los jóvenes tienen que moderar algunas de las expectativas que estaban sobrevaloradas en la época de nuestra burbuja (entre el 2000 y el 2008) y las empresas tienen que ser conscientes de que la nueva generación, la generación X, es distinta en valores, formas de comunicarse, exigencias a la empresa, consideración de más valor del tiempo libre, etc. Esta aproximación se tiene que dar en los próximos años y cada día hay más empresas interesadas por ejemplo en estar presentes en las redes sociales para ser consideradas por la gente joven, como al revés, también los jóvenes son más conscientes de la importancia del trabajo y su valor.

**¿Qué valor le da usted a las sesiones de *coaching* que tienen las empresas para gestionar el talento de los suyos?**

Son valiosas si están bien estructura-

das, tienen una razón de negocio, están alineadas con los planes de desarrollo y finalmente están muy bien implantadas. Lo que ocurre es que ha habido un exceso de “moda del *coaching*” que ha generado dos cosas: una proliferación de oferta, muchas veces de muy mala calidad en el servicio y una mala percepción de la herramienta por parte de muchos directivos. Esto es algo que la crisis está ajustando. El *coaching* bien estructurado tiene sentido. El *coaching* como “aspirinas” no.

“Ha habido un exceso de moda del *coaching* que ha generado una oferta en ocasiones de mala calidad en el servicio. El *coaching* bien estructurado tiene sentido, pero el *coaching* como aspirinas, no”

**Hoy quizás falte motivación y falta de implicación de muchos empleados en sus empresas. ¿Cuáles son las palancas disponibles para volver a motivar a un trabajador?**

Efectivamente, hoy tenemos mucha gente desenganchada. España y sus empresas llevan soportando ya una crisis de cinco años. Una crisis que ha ido año a año a más. Y eso está generando mucho dolor en mucha gente. El impacto es que mucha gente ha salido, y que los que quedan sienten que no se pueden ir. Un mercado laboral sano es aquel en que hay oportunidades de salida y de movimientos. Actualmente eso no ocurre. La gente no puede irse porque no hay nadie que les llame. Esto está generando mucha inquietud



y mucha gente que está por estar. No porque quiera o porque crea en su proyecto empresarial, sino porque no tiene más opción que estar donde está. Las empresas tienen que hacer un gran esfuerzo para vender a la empresa todas las cosas que hay que celebrar por estar vivos, por tener trabajo, por poder seguir atendiendo a sus clientes, por sobrevivir. La comunicación interna

o la utilización de las técnicas de *branding* hacia dentro, la identificación con la marca, son temas críticos en este contexto. Pero desde luego, hay que hacerlo. Hay muchos, muchos directivos que están quemados, desilusionados, asustados, y esto no puede ser cuando son ellos los que tienen que trasladar ese espíritu hacia sus equipos y colaboradores. ■