

ENTREVISTA

El gran reto de la Dirección de Personas es el del envejecimiento de la población activa

Entrevista a **Alfonso Jiménez**
Socio director de PeopleMatters

Alfonso, desde la óptica de la psicología organizacional, ¿cuáles son los aspectos a cuidar de manera especial en las personas de nuestras organizaciones en estos tiempos complejos?

Bueno, estamos atravesando momentos muy complejos en todos los ámbitos de nuestra sociedad derivados de una profunda y larga crisis económica, demográfica, política y social. Las empresas están teniendo que ajustar sus estructuras a la pérdida importante de ingresos y esto está generando ajustes en las personas de las organizaciones que ven reducidos sus salarios y condiciones de trabajo o que salen del mercado. En España llevamos unos tres millones de puestos netos destruidos, lo que implica que mucha gente ha perdido su puesto de trabajo. Además, se está produciendo una sensación de inseguridad a los que siguen trabajando por el futuro. Todo ello está generando una sensación de pérdida de confianza, de ilusión, incluso de indefensión aprendida que está generando situaciones de bloqueo que se traducen en un deterioro del performance, precisamente en momentos en los que éste debería ser incluso superior. Ante estas circunstancias, las empresas y la Dirección de las mismas tienen que reaccionar y generar proyectos que devuelvan la ilusión perdida, creando entornos de mayor estabilidad. Dichos procesos tienen mucho que ver con la regeneración del compromiso perdido y el establecimiento de expectativas.

Lo que es evidente es que estamos en un periodo de tremendas incertidumbres y que muchas personas están desorientadas y han agotado sus reservas de capacidad de adaptación, llegando a decir que ya no pueden con más cambios y problemas. La Dirección tiene que saber gestionar la exigencia y administrar la capacidad de cambio de las personas de las empresas.

En este sentido, era importante disponer de personas con una alta capacidad de adaptación ya que en estas circunstancias de incertidumbre, van a soportar mejor los envites del cambio. Pero lo cierto es que no estábamos bien preparados emocional, educativa y financieramente para afrontar con éxito las nuevas circunstancias, y muchas personas han visto agotadas sus reservas emocionales y financieras.



¿Podría resumirnos la esencia de “la gestión adecuada de las personas” unos cuantos años después de que publicara su libro con el mismo título, y en circunstancias socioeconómicas tan difíciles como las actuales? ¿Qué ha cambiado desde entonces? ¿Cuáles son los pilares de la gestión adecuada de las personas que se mantienen en el tiempo?

Para nosotros la tesis del libro sigue siendo válida. La tesis que defendimos en dicha obra es que la Gestión de Personas depende de tres circunstancias: de la estrategia de negocio, de la cultura a implantar, y de las condiciones del mercado laboral. Nuestra posición es claramente relativista. No hay una única estrategia válida, sino que ésta depende de esos condicionantes. En el condicionante de estrategia de negocio metemos el ciclo de vida de la empresa. No tiene porqué ser igual la estrategia de personas en una empresa que acaba de nacer, que una empresa que está en crisis, por ir a los extremos, en cada fase del ciclo de una empresa toman relevancia unas prioridades que condicionan los procesos de Gestión de Personas y, finalmente, incluso la estructura de los equipos. El grado de exposición al mercado es otro elemento a tener en cuenta, la estructura del capital o incluso el nivel de exposición a los mercados internacionales. Otro factor condicionante de la Gestión de Personas es la cultura deseada, la personalidad de la empresa que emana desde sus fundadores o desde el equipo directivo y que se concreta en su propósito, sus valores, creencias y, en definitiva, aquello que le identifica y la distingue. Finalmente, el tercer condicionante es el mercado laboral en el que compete la empresa, o los mercados laborales en función de los lugares en los que opere. En este apartado incluimos la situación de la oferta de los profesionales que el negocio requiere y las circunstancias de la demanda, así como las regulaciones del mercado o la capacidad docente de producción

de profesionales del país. En definitiva, cada empresa en función de sus circunstancias tiene unas prioridades en materia de sus personas, a lo que denominamos “estrategia” y que se concreta en planes, un mapa de procesos de Gestión de Personas y en un modelo de servicio y organización de la función de personas. Todo esto no es universal, depende de cada caso.

¿En qué dirección debe ir el cambio organizacional para responder a las exigencias actuales de la sociedad, la economía y, sobre todo, de las personas?

Diría que hay como tres ejes sobre los que tenemos que trabajar: la búsqueda de la eficiencia en materia de personas. Las personas son el factor más importante en la generación de ingresos, pero también son el factor más importante del gasto empresarial en una gran cantidad de empresas y negocios, por tanto, hay que controlar “la cuenta de resultados de las personas”, lo que aportan realmente y lo que cuestan y nuestra capacidad de competir depende de cómo gestionemos esa ecuación humana. En este apartado incluiría el control del coste y la búsqueda obsesiva de modelos de alto rendimiento. Otro factor es la diversidad que nos viene impuesta desde el mercado y que si la gestionamos adecuadamente puede ser una ventaja competitiva. La diversidad tiene diversos vectores: género, étnico/cultural, generacional. Y el tercer elemento es operar muy bien en la atracción, selección, desarrollo y retención del talento. Todas las empresas requieren buenos profesionales en todas sus posiciones, antes no era crucial esta disponibilidad de talento y podría haber equipos en los que la gente buena supusiera el 10% del total. Hoy eso no es asumible. Una empresa así, en un marco de competencia, sucumbiría.

¿Cuál es nuestra asignatura pendiente en la dirección de personas en nuestro país? ¿En qué difiere del contexto internacional?

Yo diría que es la dirección de personas en su conjunto. Para mí lanzar una empresa y gestionarla de manera competitiva, requiere aprobar múltiples asignaturas: Marketing, Producción, Tecnología, Distribución, Logística, Finanzas, Asuntos Jurídicos, Fiscalidad, Compras, etc. Tal vez la más importante es la Gestión de Personas, especialmente en una economía de servicios y de aportación de valor en la que lo que venden las empresas son servicios de Personas para Personas o Empresas. En este contexto, creo que la Gestión de Personas es una asignatura pendiente en nuestro país. Y digo esto en base a diversos hechos y datos. El primero es que España es la economía número 13 del mundo, pero en tér-

minos de competitividad estamos muy por detrás, en la posición 36. Cuando analizamos los temas en los que fallamos, muchos tienen que ver con el factor humano del país y el modelo de relaciones laborales. Otro dato es el porcentaje de inversión en consultoría de Personas en relación a la inversión total en consultoría. En el mundo ese porcentaje está en una horquilla entre el 21% y el 23%. En España no llegamos al 5%. Esto implica que el management español apenas invierte en innovación y gestión de las Personas. Por qué esto es así podríamos preguntarnos. Personalmente, creo el problema está en la Dirección. En la formación de directivos, los temas de personas son una maría, especialmente en las escuelas de negocios, eso hace que el management no sepa, ni sienta, que eso es importante dejando solo al director de Recursos Humanos en una labor permanente de evangelización de sus pares. Llevamos años escuchando que eso iba a cambiar, pero lo cierto es que seguimos teniendo a la Gestión de Personas como una asignatura pendiente del management español. En las universidades tampoco parece que la cosa ayude ya que en los estudios de administración y dirección de empresas apenas se estudian materias relacionadas con las Personas, ni en las ingenierías, Derecho, etc. Mi esperanza es que se llegue a la Gestión de Personas desde la Responsabilidad Social. En todos los modelos de Responsabilidad Social para hacer empresas responsables y sostenibles se incluyen aspectos relacionados con las Personas. Y ésta, la RSC, es una materia en alza.

La movilidad de los trabajadores dentro de su empresa es un fenómeno bastante habitual en estos tiempos, con destinos no sólo dentro del territorio español, sino hacia otros continentes y otras culturas. ¿Cómo podemos preparar a nuestros trabajadores, desde la Dirección de Personas, para estos cambios y sus efectos? ¿Cómo recomienda aplicar esta medida en las empresas?

El mercado local es finito, maduro y no parece que haya grandes oportunidades de crecimiento en los próximos años. Sin embargo, la buena noticia es que hay una ebullición del mercado en otros lugares: Asia, Pacífico, Oriente Medio y Latinoamérica. Y nuestras empresas tienen que salir a dichos mercados para sobrevivir y crecer. Cada día hay más negocios que se hacen fuera. Tenemos que comprar, vender, aliarnos, relacionarnos con directivos de otros mercados. Para ello no sólo necesitamos talento, tenemos que tener talento global. Es decir, gente con talento que sea capaz de operar eficazmente en mercados internacionales. Para ello, llevamos cinco años animando a las empresas a fichar jóvenes internacionales que tendrán proyección internacional y es verdad que cada día hay más empresas que lo han entendido y contratan perfiles globales, pero el cambio es lento. Hoy nadie contrataría a alguien que no sepa manejar mínimamente un ordenador o un teléfono, pues dentro de unos años tener “talento global” será absolutamente imprescindible. Se creará una brecha laboral entre los profesionales locales y los profesionales globales.

¿Cómo podemos mejorar la empleabilidad de nuestros trabajadores para ayudarles a competir en el mercado laboral cuando ya no pueden continuar en su empresa?

Creo que tenemos que enseñar desde los primeros trabajos dos principios: el tratar de hacer el mejor trabajo posible a través del compromiso como mejor principio protector del empleo y el de estar siempre insatisfecho con lo que se sabe (interés por aprender). Mucha gente cuando alcanza una posición siente que ya ha llegado y que ya no tiene que seguir demostrando nada y, mucho menos, que aprender. La mejor receta para la empleabilidad es la superación constante, el ir más allá, el superar las expectativas de jefes, de clientes, y el aprendizaje constante para asegurar que disponemos de las competencias que demanda en cada momento el mercado.

Además de ello, la empresa tiene que desarrollar modelos de aportación de valor a cada profesional. Es un error que la gente se estanque o sienta que está en una posición inamovible. La empresa, en un entorno competitivo, necesita a los mejores que desempeñen con un alto rendimiento, a un coste controlado y con un nivel de aprendizaje permanente que les permita seguir el ritmo de los cambios y la innovación. Esto implica un cambio importante de manera de Gestionar Personas y su talento y una corresponsabilidad en lo que podríamos denominar “el plan de desarrollo personal” o el “mantenimiento permanente de un perfil competencial competitivo”.

Cuando un sector no desarrolla a sus personas y éstas están cómodas, en el medio plazo hay problemas. La empresa seguramente tendrá dificultades y sus personas también porque no estarán preparadas a hacer frente a los desafíos de un mercado laboral competitivo.

Si una empresa se preocupa de tener a los mejores y desarrollar sus competencias en línea con las necesidades del mercado, en el caso de prescindir de un profesional, éste siempre tendrá facilidades para buscar nuevas oportunidades en el mercado.

Es preferible una empresa con incorporaciones y oportunidades de desarrollo de carrera y formación y salidas que una empresa con pirámides permanentes inamovibles que cada día se van haciendo más y más costosas y, por tanto, menos competitivas.

¿Cuáles son los retos más desafiantes que deben afrontar nuestros Directores de Personas hoy en día? ¿Cuáles serían sus recomendaciones para ellos?

Sin ninguna duda, el gran reto que tienen por delante los directivos de personas en las empresas españolas y europeas es el del envejecimiento de la población activa. España en unos pocos años tomará el relevo de Japón como país más envejecido del mundo. El mercado laboral estará superpoblado de personas mayores de 50 años, los Gobiernos tratarán de estirar al máximo la vida laboral intentando que la jubilación se retrase lo más posible. Si algo podemos decir con ciencia cierta de nuestro futuro es que éste será “gris”. Habrá millones de personas en el mercado laboral con muchos años. Y digo que este será un reto, un desafío porque será un problema nuevo al que jamás ninguna sociedad, ni ninguna empresa se ha enfrentado en el pasado. El paradigma español de Gestión de Personas, muy resumido, era despedir a la gente mayor como medio de rejuvenecer la empresa y contratar a jóvenes más baratos y mejor formados. Eso hacía factible carreras rápidas y que sobre los 35 años los mejores tenían serias oportunidades de desarrollo hacia posiciones de dirección. Tenía el problema y es que los de más de 45 que no habían llegado a posiciones de relevancia sabían que ya no iban a alcanzar y todos esperaban que pasase el tiempo para salir de la empresa sobre los 55 años. Era una relación de complicidad a cuatro bandas: la empresa sacaba gente que quería salir con el apoyo de los sindicatos y las bendiciones del Gobierno. Sin embargo, ahora el Gobierno ha cambiado su posición y difícilmente la podrán variar los Gobiernos futuros. Y el juego se ha acabado. Tendremos que aprender a que los profesionales mayores de 45 años estén comprometidos 20 o 25 años más y quieran seguir aprendiendo y desarrollándose para que sus competencias no se vuelvan obsoletas. Este es un cambio que hará tambalear el paradigma español de Gestión de Personas. Hasta ahora todas las modas, tendencias, nuevas ideas, herramientas nos han llegado desde fuera porque otros tuvieron el desafío de enfrentarse a nuevas circunstancias. Desde la incorporación de la mujer al mercado de trabajo, el balance de vida profesional y personal, el coaching, el employer branding, los incentivos comerciales, prácticamente todo se inventó en los Estados Unidos y el papel de las empresas europeas consistió en aprender y aplicar. Ahora nos encontramos en Europa, con España al frente, ante un desafío al que nunca antes nadie se ha tenido que enfrentar: el del envejecimiento de la población activa y sus consecuencias. ■



Formación en Habilidades y Recursos Humanos

Para más información
e inscripciones:
Raquel.Gutierrez@ie.edu
Tel: 91 568 96 25

PROGRAMA AVANZADO EN GESTIÓN DE EXPATRIADOS III Edición

Madrid, Mayo a Junio de 2013 / www.execed.ie.edu/page

El Programa Avanzado de Gestión de Expatriados aborda desde todas las perspectivas la problemática que rodea a la gestión de expatriados, de una forma estructurada e interconectada y con una visión global.

PROGRAMA AVANZADO EN HABILIDADES PARA DIRECTIVOS

Madrid, Mayo de 2013 / www.execed.ie.edu/habilidadesparadirectivos

Este programa tiene como finalidad entrenar al directivo en recursos y estrategias que faciliten el trabajo en equipo optimizando el rendimiento hacia la consecución del objetivo en función de la organización.

Se pretende facilitar herramientas para manejar situaciones conflictivas favoreciendo así una imagen de autoeficacia y satisfacción personal.

GESTIÓN ESTRATÉGICA DEL RENDIMIENTO

Madrid, 12 y 13 de Junio de 2013 / www.execed.ie.edu/gestiondelrendimiento

El objetivo fundamental del seminario es ofrecer al directivo una perspectiva aplicada y un conjunto de herramientas que permitan una adecuada gestión del rendimiento en la organización. El contenido docente cubre un ciclo que, partiendo de los factores clave de negocio, persigue optimizar la contribución de las personas a la consecución de dichos factores.

PROGRAMA SUPERIOR EN COACHING EJECUTIVO Y MANAGEMENT VI Edición

Madrid, Noviembre 2013 a Junio 2014 / www.execed.ie.edu/pscoa

El Programa Superior de Coaching Ejecutivo y Management responde a la demanda real de Coaches profesionales para que dispongan no sólo de los conocimientos y habilidades de un Coach, sino también para que sean capaces de proporcionar los servicios de coaching ejecutivo desde un punto de vista estratégico y adaptado al mundo empresarial actual.

PROGRAMA SUPERIOR DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS

Madrid, Febrero a Julio de 2014 / www.execed.ie.edu/psderrhh

Este programa ofrece una visión innovadora y estratégica de la función en un momento en el que la complejidad es el principal reto que afrontan las compañías. Asimismo prepara a los profesionales para posicionar a la Dirección de RR.HH. como Partner Estratégico del Negocio aportando nuevas metodologías, herramientas de gestión y, desarrollando habilidades directivas clave, que permitan aportar valor añadido a las empresas para la consecución de sus objetivos de negocio.