



## Información sectorial

- ▶ A fondo
- ▶ Actualidad
- ▶ Análisis

## Management

- ▶ Reportajes
- ▶ Píldoras de conocimiento
- ▶ Informes
- ▶ Reseñas de libros
- ▶ Pistas en la red
- ▶ Agenda
- ▶ Glosario

## Tiempo libre

- ▶ Rutas recomendadas
- ▶ Eventos culturales
- ▶ Ciudades del mundo
- ▶ Enlaces de interés

## MANAGEMENT | Reportajes



Alfonso Jiménez\*, socio director PeopleMatters

### “Es muy importante recuperar una cultura de esfuerzo para incrementar la productividad”

*Es un hecho verificable que, en términos macroeconómicos, la productividad de nuestra economía se sitúa entre las más bajas de la zona euro. A juicio de Alfonso Jiménez, socio director de PeopleMatters, “en la sociedad de hoy no brilla el esfuerzo pues ésta es acomodaticia y protegida”. Para invertir esta tendencia “es necesario un replanteamiento en profundidad respecto a los valores preponderantes en el ámbito laboral que deben ser trabajo, productividad, esfuerzo e innovación”, asevera.*

CLAUDIO REIG, FORODIRECTIVOS

### ¿Cómo deben afrontar las organizaciones la falta de productividad que acucia al tejido empresarial español? ¿Dónde debe incrementarse la inversión?

Lo primero que deben conocer las empresas y tener muy medido es el ratio de sus productividades, lo cual no resulta sencillo pues no es lo mismo medir la productividad en un sector o en otro. En definitiva, lo que se debe medir es la actividad económica partido por el número de trabajadores o, alternativamente, por el número de horas trabajadas por esos trabajadores. Debo aclarar que esta variante es más fiables pues, por ejemplo, pueden existir contratos a tiempo parcial.

Una vez obtenido este ratio debe ser comparado con la competencia del sector y tratar de mejorarlo permanentemente por dos caminos: inversión tecnológica e inversión en capital humano. Cuanto más te dediques a los servicios más tienes que invertir en capital humano, y cuanto más te dediques a los productos más tienes que invertir en tecnología. Si tu produces productos tendrás que invertir en líneas de distribución, nuevas tecnologías... en definitiva en “sustitutivos del ser humano” en las tareas productivas hasta allá donde llegue la tecnología porque hay procesos que no pueden ser trasferidos. Así las cosas, aquellas actividades donde no llega la tecnología son las más susceptibles de ser deslocalizadas.

En cualquier caso como ley fundamental cuanto más servicio más inversión en capital humano, cuanto más producto más en tecnología. Esto no significa que no haya que invertir los términos pues también hay que invertir en recursos humanos en el ámbito de la producción y en tecnologías en el ámbito de los servicios. La realidad es que las empresas españolas han invertido más en comprar tecnología que en capital humano. Es verdad que no ha se ha invertido en investigación y desarrollo de tecnologías pero, sin embargo, el ratio de inversión y adquisición tecnológica es bastante aceptable, sobre todo, por parte de las grandes empresas. No así en las pymes que tampoco han realizado ese esfuerzo de manera significativa y esos que las pymes representan el 95 por ciento del PIB con lo cual sólo las grandes empresas están al nivel de sus competidores internacionales.

En general, donde se ha invertido menos y tenemos que hacer el mayor esfuerzo en los próximos años si queremos mejorar nuestros ratios de productividad es el ámbito de los RRHH tanto en la pyme como en la gran empresa queda mucho que recorrer.



Alfonso Jiménez

### Según un estudio elaborado por William M. Mercer y el Instituto de Empresa un 70% de las compañías españolas reconoce el papel estratégico del área del departamento de Recursos Humanos, aunque tan sólo un 30% evalúa su impacto en la cuenta de resultados. ¿Por qué sucede esto?

En primer lugar no resulta nada sencillo realizar esa evaluación, no es imposible pero no es fácil. Viene a ser como la inversión en publicidad o en comunicación: ¿Cómo analizas el retorno en publicidad o en comunicación? Uno sabe que juegan un papel importante pero no lo puedes medir de manera directa en la cuenta de resultados. También es verdad que no hay nada que influya tanto en la cuenta de resultados como la gente porque afecta de dos maneras: de una parte, en servicios el personal es la herramienta más importante de generación de negocio y, por otro lado, afecta a los gastos, ya que, en una economía de servicios entre el 40 y 90 por ciento del gasto de la empresa está relacionada con el capital humano. Es más, una de las grandes funciones de naturaleza social de toda empresa en cuanto a la distribución de valor es el pago a las familias a través de salarios por encima del pago de impuestos, del pago a accionistas, donaciones, proveedores, etc. Con lo cual el principal receptor del valor económico de una compañía son sus propios empleados. Por lo tanto, sí tiene un impacto directo en la cuenta de resultados. Evidentemente hay que medir todos los ratios que tienen que ver con las productividades, con las horas dedicadas, con el absentismo, horas trabajadas, etc. Pero también con otros ratios más *soft* como pueden ser el ratio de rotación, los costes de formación, el tiempo que tardamos en desarrollar a una persona para que sea absolutamente eficiente en su puesto de trabajo,... De ahí que surja la necesidad de configurar un Cuadro de Mando para el ámbito de Human Capital.

### ¿Qué herramientas y soluciones son las más adecuadas para identificar y relacionar el impacto que las personas tienen en el negocio a la hora de generar valor y optimizar resultados?

Nuestra experiencia nos indica que depende precisamente de cada negocio. Lo importante es ayudar a desarrollar los Cuadros de Mando, es decir, el grupo de indicadores en el área de capital humano más adecuado para medir la eficiencia. Con esto me refiero al grado de adecuación de las capacidades a las necesidades y el grado de compromiso de la gente con la organización. Esto como elementos primarios, intangibles pero primarios, que se traduce en ratios más operativos. Pero al final el ratio más importante es el de la mera productividad: actividad económica partido por número de empleados u horas contratadas. Ese ratio es crítico que lo midan todas las empresas respecto a su sector. De hecho considero que habría que montar, entre comillas, ratios sectoriales de productividades para que todo el mundo se mida con su sector. Es decir, yo con mis recursos cómo estoy en comparación con el mejor, la media del sector, etc.

### ¿Qué ratios son los más significativos?

Depende igualmente del tipo de organización, por ejemplo, el índice de absentismo es un ratio clásico no por que sean importantes las bajas, sino por lo que subyace a la baja. El absentismo es un buen ratio de compromiso porque hay una predisposición por parte del empleado a trabajar o no trabajar en función de su interés en ir o no ir a trabajar. Entonces no es tanto el número de días que una persona está enferma a lo largo del año, sino que donde las personas están comprometidas y motivadas –esto está comprobado– el absentismo es más bajo que donde la plantilla está poco identificada. Por todo esto es un buen ratio de medida de compromiso.

La rotación en sectores altamente competitivos, como fueron las telecomunicaciones en el año 1999 o como hoy lo es la construcción, también es un ratio muy importante en la gestión de personas. La rotación es como una “u”: una rotación muy baja es negativa pero si es muy alta algo estás haciendo mal.

### Además de calcular la contribución de los distintos activos, ¿cómo se debe articular la estrategia, los objetivos y comunicar eficazmente el valor creado?

Lo más eficiente es utilizar adecuadamente lo que podríamos denominar “gestión del desempeño”. Es decir, toda la estructura directiva y gerencial de la compañía debe trasladar hacia todas las personas de la organización los objetivos y, posteriormente, los indicadores de medida con los se va a valorar las actuaciones y posiblemente también se va a recompensar su actuación a

través de retribución variable, objetivos a corto plazo, etc. Esta herramienta suele estar mal implantada en la mayor parte de las organizaciones, lo cual es una pena pues es una herramienta de comunicación, de corrección y de concienciación vital para la gestión de una empresa que conecta el plan de negocio con la gestión de las personas y, sin embargo, se utiliza francamente mal en general.

### **¿Debe combinarse mejor el esfuerzo público y privado? ¿De qué manera?**

Cuanto mayor sea el entendimiento entre las administraciones y las empresas mucho mejor para todos. La Administración tiene que ser consciente de que el motor económico de las sociedades modernas son las empresas, por lo tanto debe crear entornos favorables para propiciar la competitividad. Las administraciones son canalizadores de decisiones que afectan a los aspectos sociales y que finalmente recibe la empresa. En esa función de crear el caldo de cultivo, considero que la función educativa es crítica. Uno de los grandes problemas que actualmente tenemos –honestamente lo creo- es el sistema educativo. Es necesario un replanteamiento en profundidad de nuestros sistemas educativos para crear personas completas que posean los perfiles que se demandan en cuanto a conocimientos pero también en cuanto a valores: trabajo, productividad, esfuerzo o innovación.

En España sobran no cualificados -hay mucho fracaso escolar-, sobran también titulados superiores y faltan técnicos medios. Al final toda esta gente llega a la empresa y los primeros absorbidos son los técnicos y luego una pequeña porción de los cualificados. Aquí se produce un serio problema pues el resto de cualificados al final llegan al mercado laboral en trabajos para los que no están preparados o no les motivan. Por ejemplo, es inconcebible cómo en un país donde el 15 por ciento del PIB está en el turismo, al sector acuden millones de personas no cualificadas que no tienen ninguna vocación de servicio. Nos estamos cargando nuestra principal fuente de ingresos por un problema en origen de naturaleza educativa.

Lo que está fallando es la transmisión de valores y en esto las administraciones tienen mucho que ver. Es impresentable que un porcentaje muy alto de los jóvenes piense que nunca va a ser empresario –me refiero al estudio que acaba de divulgar el BBVA- o que solamente el tres por ciento de los jóvenes actuales esté dispuesto a trabajar fuera de España. En la sociedad de hoy el esfuerzo no brilla, pues ésta es acomodaticia y protegida. Parece que a todo el mundo le gustaría ser como su abuela: no trabajar y recibir una pensión. Esto nos lleva a ser un país poco productivo; incluso estamos dispuestos a renunciar a ingresos con tal de que el esfuerzo sea menor.

### **La proyección demográfica de nuestro país muestra claramente un envejecimiento progresivo de la población, ¿cómo afectará esto al mercado laboral? ¿Y a la productividad?**

Muchísimo. Cada vez menos españoles se incorporan al mercado laboral. Esto se está resolviendo exclusivamente a través de la inmigración lo que va a crear un colectivo de inmigrantes extranjeros laborales muy importante. Ahora mismo hay tres millones y medio, y nuestras predicciones son que en el año 2010 llegaremos a cinco y medio. Dentro de muy poco hablaremos de dos mercados laborales: el mercado laboral español y el inmigrante.

### **¿Estos dos mercados llegarán a converger?**

Sí, la tendencia será a converger poco a poco. Habrá inmigrantes que llegarán a ser directivos de empresas en España dentro de 15 ó 20 años y habrá españoles que se queden peleando por los puestos menos cualificados con los inmigrantes. Habrá una segmentación y, al mismo tiempo, una permeabilización. Vamos a tener una población tremendamente envejecida demandante de servicios -ya en 2010 vamos a estar por encima de los siete millones de personas por encima de los 65 años de los cuales más de dos millones tendrán más de 80 años-. Esto hace que cada vez haya una mayor necesidad de dependencia, lo que se traducirá en una nueva oportunidad de trabajo con la creación de multitud de puestos -medio millón aproximadamente- para cubrir las demandas de la tercera edad.

En términos de productividad esta nueva realidad del mercado laboral creo que es positiva pues el inmigrante viene para ocupar un puesto entre la población activa. Es gente que viene a trabajar, si por el contrario no viniesen a trabajar tendríamos un serio problema. Esto siempre y cuando lo manejemos de esta manera y no transmitimos la cultura de ocio y sí la de negocio. Es muy importante recuperar una cultura de esfuerzo y creo que el mercado internacional nos va a ajustar a ello tanto en España como a Europa en su conjunto. Si no perseveramos en el esfuerzo la propia dinámica del mercado nos sacará del mismo.

### **Usted elaboró y publicó junto al ex ministro de Trabajo, Manuel Pimentel, un estudio donde auguraban el pleno empleo para 2010 y una lucha por la retención del talento. ¿Esta predicción sigue vigente o por el contrario la entrada de población inmigrante hará que la consecución del pleno empleo se retarde?**

La inmigración, lógicamente, mitiga y retrasa el fenómeno pero si todo siguiese bien desde el punto de vista del PIB, significaría que a pesar de la entrada de más de cinco millones de personas al mercado laboral, estaríamos en una situación de bastante equilibrio, sobre todo, entre los españoles. Del estudio al que te referes te diría que muchas de las previsiones han sido superadas por la realidad; calculamos que en 2004 habría entorno dos millones de inmigrantes y lo cierto es que estamos casi en el doble. Posiblemente con nuestra predicción actual de cinco millones y medio para 2010 nos quedemos cortos. Desde luego la previsión es conservadora.

*(\*) Alfonso Jiménez, doctor en Psicología por la Universidad Autónoma de Madrid y PADE por el IESE-Universidad de Navarra, desempeña actualmente su labor profesional en la consultora PeopleMatters de la que es socio co-fundador. Esta labor la compatibiliza con la de profesor del Instituto de Empresa (Executive MBA) y del ISEM.*

*Ha trabajado como consultor desde 1988: Arthur Andersen, Andersen Consulting (actualmente Accenture) y Watson Wyatt, donde desempeñó el cargo de Director General. En dichas firmas, ha trabajado para múltiples clientes nacionales e internacionales de todos los sectores en temas relacionados con la Gestión de las Personas y el desarrollo de Capacidades Directivas.*

*Asimismo, es co-autor de diversos libros ("Creando Valor... a través de las Personas", "La gestión adecuada de personas",...); estudios ("España 2010, Mercado Laboral") y múltiples artículos. En 2003 fue elegido uno de los Top Ten del Management español.*

