

Alfonso Jiménez

Socio co-fundador de PeopleMatters

"De poco sirve un buen líder sin una estructura gerencial sana"

Carlos Delgado

Doctor en Psicología y Diplomado en Alta Dirección de Empresas por el IESE, Alfonso Jiménez es un hombre polifacético. Así, compatibiliza su labor como docente (es profesor de Psicología de la Universidad Autónoma de Madrid) y como directivo (socio fundador de PeopleMatters), con la publicación de libros relacionados con los recursos humanos y la gestión del cambio en la empresa. Ha coordinado obras clave en el sector como "Creando valor... a través de las personas" y "España 2010: Mercado Laboral".

ejecutivos: En poco tiempo será el trabajador quien elija compañía ¿Qué hay que hacer para que una empresa resulte atractiva para el empleado?

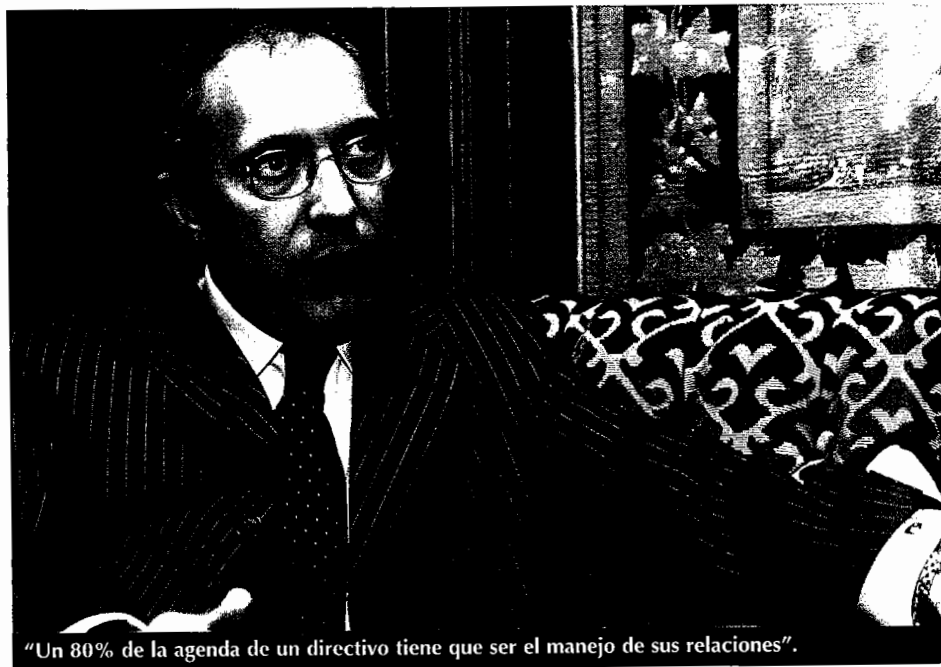
• **Alfonso Jiménez:** Aunque es obvio que todos trabajamos por dinero, me gusta recalcar que nunca la remuneración es el elemento diferencial que "retiene" o atrae al buen trabajador. Así, se podría hablar de seis líneas de actuación conjunta que hacen que una empresa sea un "imán del talento":

-Canalizar todas las políticas de comunicación de la empresa con la idea de trasladar una determinada imagen.

-Trabajar los vínculos de la empresa con la universidad, centros de negocios, etc., para tener acceso a los nuevos trabajadores.

-Disponer de magníficas relaciones con aquellos "generadores o prescriptores" de imagen en el mercado laboral que corresponda. Por ejemplo, las asociaciones profesionales.

-No hay que olvidar que los propios trabajadores pueden ser los mejores embajadores de la marca. Para que esto suceda se deben gestionar adecuadamente los recursos humanos.



"Un 80% de la agenda de un directivo tiene que ser el manejo de sus relaciones".

-Asegurar una estructura gerencial sensible por los temas de empleo y por la selección de los mejores. Que sean conscientes del coste de reemplazar a un trabajador

-Por último, destacaría la importancia de definir un modelo de cultura y unos principios de identificación entre empresa y trabajador que los "conecte emocionalmente".

ej: Y en su opinión, ¿se debe poner énfasis en la remuneración en metálico o en especie (flexibilidad laboral, salario "social")?

• **AJ:** Las dos cosas. La retribución no

La retribución no puede ser paliada por el salario emocional, porque la gente tiene que vivir. Pero está claro que hay otras cosas además del dinero

puede ser paliada por el salario emocional, porque la gente tiene que vivir. Pero está claro que hay otras cosas además del dinero: el prestigio de trabajar en una organización, la proyección en la empresa, sentirte protegido... Y esto ocurre tanto para atraer como para retener, porque siempre habrá en el mercado alguien dispuesto a pagar más por alguien bueno. Más allá de la oferta económica, hay un trasfondo que es el desencadenante de que alguien se vaya de una empresa (la forma en que es tratado, perspectivas profesionales...) Cómo sea el jefe en concreto es muy importante a la hora de que alguien decida marcharse.

ej: Liderazgo es...

• **AJ:** Es la ventaja o desventaja (si hay mal liderazgo) más importante en los negocios de entornos competitivos. El liderazgo no es algo etéreo y tiene dos niveles: el ejercido por el primer ejecutivo de la compañía, y es el que imprime el carácter, el entusiasmo, la estrategia, quien hace que las cosas pa-

sen, y el ejercido por la estructura gerencial, que le apoya en la implantación de sus estrategias, ideas... De poco sirve un buen líder sin una estructura gerencial sana y viceversa.

ej: ¿Qué es imprescindible para un directivo de hoy?

• **AJ:** Manejar muy bien el mundo de las relaciones. Ya sea con inversionistas, clientes, empleados, gerentes, proveedores clave o con la administración. Todo ello le hará tener ventajas competitivas. Un 80% de la agenda de un directivo tiene que ser el manejo de sus relaciones y el 20% restante para otro tipo de cosas, como formarse y "mirarse" los números. Pero si ese 80% se hace bien, los números saldrán solos.

ej: ¿Cómo medir el valor que un empleado está dando a la empresa?

• **AJ:** Aunque no pueda establecerse de una manera lineal cuánto "cuentan" los trabajadores y el equipo gerencial en el valor global de la compañía, sí se han podido establecer correlaciones. Hay investigaciones que fijan en un 10% el impacto positivo o negativo de determinadas políticas de recursos humanos (como la selección de personal) en el valor económico total de una empresa.

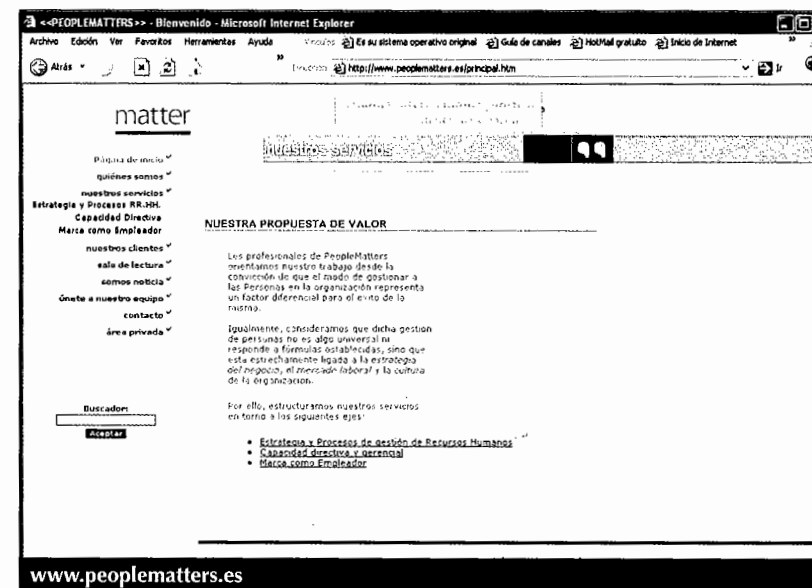
Marca como empleador

Alfonso Jiménez nos lo define así: "con este término, de moda en EEUU y aún nuevo en España, se alude a que en entornos donde hay escasez de empleados, de talentos, puedes atraerlos utilizando varias herramientas. Una es la retribución, pero es una solución a corto plazo y costosa. Otra solución es la "marca". Es decir, lograr que vengan a ti porque tu "marca" es un reclamo porque has logrado que te perciban como un buen sitio para trabajar.

En España esto de marca como empleador se veía lejano porque no había el problema de falta de trabajadores. Pero el cambio ya se está produciendo, y hay una creciente escasez de cierto tipo de trabajadores (sobre todo en el sector servicios). Así, las empresas que se "pongan al día" y sepan "vender" e invertir en su marca (no sólo por imagen o para conseguir inversionistas), tendrán gran ventaja competitiva. Para el 2010 el escenario laboral habrá dado un giro copernicano como consecuencia de la curva demográfica: habrá muchos sectores y zonas geográficas de España (p. ej. País Vasco o Navarra) donde habrá más oferta que demanda de los trabajadores. Así, las compañías tendrán el reto de "atraer y retener talento".

PeopleMatters

Es una nueva firma de servicios profesionales de consultoría especializada en la estrategia de gestión de personas. Al frente del proyecto se encuentran los socios Alfonso Jiménez, Susana Marcos, Enrique Arce y Yolanda Sánchez, consultores con más de 15 años de experiencia. PeopleMatters, pionera en España en un mercado aún inmaduro como el de la consultoría de recursos humanos, piensa "no sólo ser líder en calidad, sino también en facturación en un plazo de tres años".



ej: ¿Y la calidad imprescindible del trabajador para este siglo XXI?

• **AJ:** Para mí son dos: mostrar permanentemente un compromiso alto con el proyecto empresarial, lo que se traduce en un comportamiento excelente, en ser un embajador de la marca que le contrata. La segunda calidad es que el trabajador esté siempre actualizándose para seguir manteniendo su valor. Es decir, que quiera aprender, porque si no quedará obsoleto en muy poco tiempo.

ej: ¿De qué modo hay que gestionar los cambios para que no resulten traumáticos?

• **AJ:** Es esencial el compromiso de los líderes, que vendan día a día esa necesidad de cambio, que venzan las resistencias que todo cambio provoca, que se apoyen en los recursos externos e internos para hacerlo posible...