



Socio co-fundador de PeopleMatters. Profesor del Instituto de Empresa (Executive MBA) y del ISEM. Coautor de varios libros, entre otros "España 2010: mercado laboral. Proyecciones e implicaciones empresariales".

Alfonso Jiménez

1. *En un entorno cambiante como el que vivimos, ¿cuál es el reto al que deberán enfrentarse en la próxima década las empresas en lo que a gestión de personas se refiere? ¿Cuáles son las asignaturas pendientes?*

Para mí el mayor reto del caso español es cómo vamos a resolver un enigma que he denominado 'efecto tenaza'. Por una parte tenemos que responder a un entorno tremendamente competitivo en el que ganarán los que sean capaces de hacer más y mejor al menor coste. Vamos a competir más y más en desempeño y para ello tenemos que tener gente muy buena, todos tenemos que tener a los mejores, pero no podemos disparar los costes, tenemos que controlarlos. Esta presión externa nos lleva al 'ahorro'. Por otra parte, cada vez habrá menor oferta disponible de buenos profesionales en el mercado laboral. Esto también nos llega desde el mercado, pero nos empuja en dirección contraria, nos empuja a invertir en atraer a los mejores. A retenerlos. Nuestras previsiones es que pasaremos de un entorno de alta Oferta y baja Demanda a lo contrario en pocos años. La cuestión es ¿cómo vamos a combinar ambas cosas? ¿Qué podemos hacer para contener y, al mismo tiempo invertir y tener a los mejores? La respuesta es invertir mejor, no sólo nuestros recursos, sino también nuestro tiempo. La dirección tiene que hacer cosas nuevas y poner el

tiempo en aquellas actividades que sin generar costes significativos añadidos, aportar gran valor. Ese es para mí el gran desafío de los próximos años, desde ahora al 2010.

2. *¿Se puede decir que estamos a la vanguardia del pensamiento sobre Management en Europa?*

Yo no estoy en condiciones de opinar en comparación con otros entornos de pensamiento. Lo que parece evidente es que el liderazgo mundial está en los Estados Unidos. Que Japón innovó, con la ayuda inicial de los Estados Unidos en áreas de management en los 70 y los 80. Y que Europa no tiene una identidad propia y uniforme del management. Sin embargo, si vemos las escuelas de negocio, podríamos decir que Europa tiene un grupo de escuelas de gran prestigio internacional. Y España cuenta con 2 en buenas posiciones de los rankings internacionales. Desde luego lo que sí nos falta son gurús españoles que se vendan en Europa. Es triste que el Management Centre Europe haga una Conferencia en Sevilla y no esté presente ningún orador español. Y esto ocurre este mes de abril de 2004. Es muy triste.

3. *¿Cuáles serán en su opinión las principales palancas de cambio del siglo XXI?*

Además de todas las palancas de cambio 'clásicas': la Tecnología, la

Desregulación, la Competencia, la Globalización, etc. La palanca que para mí va a tener un tremendo peso en los negocios en los primeros años de este siglo es la Demografía. En estos momentos se están produciendo grandes cambios en la demografía mundial. La población del planeta está creciendo muchísimo, pero sobretodo está creciendo desigualmente. Y el caso español es realmente fascinante. España va a ser 'gris' va a ser un país de personas mayores. La inmigración como fuerza de trabajo está llegando a ritmos increíbles. Hoy ya hay un porcentaje importante de la población, y mucho mayor si miramos la población en edad de trabajar, que es inmigrante. Y lo apasionante es la velocidad del cambio y cómo la sociedad lo está asumiendo. Las empresas van a tener que adaptarse a esta nueva palanca tanto en la oferta de productos y servicios, como en sus políticas de gestión.

4. *¿Cómo ven a nuestros directivos en el exterior? ¿Son valorados?*

Yo creo que se valoran personas y casos. A mí me sorprende el valor que para las escuelas de negocio internacionales está teniendo Inditex. Me siento muy orgulloso cuando se pone por ejemplo en una conferencia internacional. Inditex es un caso español que ha vendido muy bien su éxito y tenemos que saber que hoy se estudia su modelo de negocio en las principales escuelas de negocio del mundo. Sin embargo, es un caso aislado. Deberíamos tener más Inditex, más casos que sean presentados como una mejor práctica.

5. *¿Cómo ha influido la incorporación de la mujer en puestos de responsabilidad en la empresa?*

En general la incorporación de la mujer a la empresa ha tenido un papel muy importante en el mundo del trabajo y en la sociedad en general. Ha aportado muchas competencias que antes no estaban en el mercado. Desde luego la 'inteligencia emocional' está más presente en las empresas por la aportación femeni-

6. *Reputación corporativa o ética en los negocios, términos de enorme actualidad, pero, ¿cree que las empresas están comprometidas socialmente y con sus empleados?*

Creo que las empresas asumen los cambios por la presión del mercado. Cuando haya consumidores que decidan su compra por criterios de este tipo las cosas serán diferentes. Igualmente cuando haya inversionistas que tengan en cuenta estas cosas.

En cuanto a las personas creo que también el mercado hace cambiar a las empresas. Cuando haya menor oferta de buenos trabajadores flotando en el mercado y éstos sean un bien escaso, y estamos cerca de ese momento, entonces estas cosas dejarán de ser 'buenas ideas' y se convertirán en 'imperativos de negocio'. Hasta entonces serán cosas sobre las que escribir, hacer jornadas, y hacer aproximaciones.

7. *Vivimos la era de la innovación tecnológica, pero ¿cómo han influido los avances tecnológicos en la gestión de personas?*

Durante mucho tiempo las tecnologías de la información han ido avanzando y cubriendo muchas áreas de la empresa, desde las finanzas y la administración a las operaciones y el marketing. Ahora parece que le toca el turno a la gestión de las personas. El hecho de estar a la cola del Plan de Sistemas ya es un hecho interesante y hasta cierto punto curioso ya que fue una nómina la primera aplicación de la informática a la empresa.

Pero estamos en un momento de cambio claro. Todos los expertos de IT reconocen que esta será un área muy importante de desarrollo en los próximos años.

Recientemente he estado en una gran jornada organizada por la revista Computing sobre el área de RRHH y me llamó mucho la atención del interés desde el área de sistemas por el desarrollo de aplicaciones de gestión de personas.

Escuchando a esa gente no me cabe duda que habrá grandes oportunidades de negocio en esta área, tanto en lo que serían aplicaciones de gestión, como en portales de empleado e intranets y sistemas de gestión del conocimiento.

8. *¿Qué competencias precisan los directivos hoy y cuáles son las principales diferencias con los últimos tiempos para afrontar un entorno de fuerte competitividad y de cambio permanente?*

Yo creo que la flexibilidad es ahora más importante que nunca. Igualmente, la persistencia es una competencia crítica. También, en un entorno de servicios, lo que se ha denominado 'inteligencia emocional'. Estas tres cosas son fundamentales hoy.

9. *¿Existen sectores que se puedan considerar referentes en lo que a gestión de personas se refiere?*

Más que de sectores, yo hablaría de estructuras de capital. En general la innovación en materia de gestión nos llega desde los Estados Unidos. Por

ello, las firmas norteamericanas son escuelas y marcan tendencias. Con ello no quiero decir que las empresas europeas no pudieran innovar, pero son más lentas y menos arriesgadas que las americanas.

Suelen estar un curso por delante de nosotros. Y eso no está mal, simplemente que vamos detrás. Y cuando digo esto lo afirmo en muy distintas áreas de la gestión de las personas, desde las políticas retributivas hasta el uso de la tecnología para su gestión.

10. *¿Cree que serían necesarias algunas reformas estructurales para apoyar los cambios en la gestión de personas?*

Creo que sí. Creo que es preciso desincentivar el estar desempleado. Creo que hay que incentivar la movilidad. Hay que dotar de más flexibilidad a la intermediación laboral. Hay que favorecer en la negociación colectiva los sistemas de remuneración basados en la productividad y el desempeño. Hay que facilitar el divorcio entre estudios y trabajo acercando el mundo laboral a los jóvenes estudiantes. Hay que hacer

políticas activas de incorporación de la mujer con más de 40 años al mercado de trabajo. Hay que flexibilizar la salida del mercado laboral y no estipular un límite de edad. Hay que apoyar más los flujos de demanda de trabajadores inmigrantes. Hay que romper barreras geográficas en la negociación colectiva en España. No creo que sea bueno que una misma empresa esté sujeta a diversos Convenios dentro del país. Hay que incentivar el autoempleo. Sí creo que el próximo gobierno va a tener mucho trabajo de reforma del mercado laboral para hacer más competitivas nuestras empresas. Creo que este es un gran desafío para los próximos años y si lo hacemos mal podríamos perder el tren del progreso de la modernidad y de la competitividad. Ahora que los países europeos no tenemos decisiones de política monetaria o de tipos de interés, creo firmemente que las políticas estructurales del mercado laboral son las que pueden tener un mayor impacto en la economía, haciendo de nuestro entorno y entorno competitivo o un entorno triston y mediocre. España tiene que tener la ilusión y el coraje para ello.