



MAITE SÁENZ,
de ORH-Observatorio de RRHH.

PEOPLEMATTERS CELEBRA SU XV ANIVERSARIO

PeopleMatters cumple quince años de vida como actor y testigo de una etapa intensa para la gestión de RRHH. En este tiempo ha construido una imagen de marca basada en la innovación, el servicio excelente y el enfoque pragmático y siempre apoyada en una experiencia de cliente única e intransferible. En esta entrevista charlamos con Alfonso Jiménez, socio director de la firma, sobre lo vivido... y lo que queda por vivir

Quince años dan para mucho aprendizaje. ¿Cómo se han traducido para vosotros?

Hemos aprendido lo que vale formar parte de una red internacional. Veníamos de firmas globales donde el consultor recibe muchos de pequeños apoyos, que casi nunca se valoran, pero que cuando no los tienes, te das cuenta de su importancia. Antes nos quejábamos mucho de los equipos de soporte y sus costes asociados, pero son una gran ayuda para el negocio. En nuestro caso, los tuvimos que construir de cero. Otro aprendizaje ha sido el de afrontar una crisis brutal de nuestro sector. La consultoría de Gestión de Personas está muy influida por la situación económica general y es uno de los primeros gastos que se recortan cuando no hay confianza en el futuro. El impacto de la crisis fue brutal. Muchas firmas desaparecieron, otras se tuvieron que transformar renunciando a hábitos del pasado. Para nosotros tuvo un gran impacto que nos afectó a los ingresos

y al margen. No sólo teníamos menos ventas, sino que también se redujeron los precios del mercado. En fin, fue muy complicado para todos y, gracias a tener un equipo muy comprometido y unos clientes muy fieles, muy fans, pudimos sobrevivir. Los peores años fueron de 2009 a 2012, pero estamos hablando de un lustro.

¿Cómo ha visto la evolución de la función RH en estos 15 años?

El rol de Recursos Humanos también es muy dependiente del ciclo económico. En épocas de crecimiento hay que atraer y desarrollar el talento, hay que hacer a la "gente feliz", mientras que en épocas de recesión hay que ajustar plantillas, sacar a gente, reducir el mayor coste de hacer negocios, las personas; es decir, "hacer sufrir". En definitiva, convive dos roles contrapuestos. También es verdad que en una economía del conocimiento, digital, de servicios, se tiene un rol más estratégico. En unos casos para

"mimar" a un talento clave y escaso, y en otro para cuidar mucho los costes actuales y futuros. Eso implica implantar modelos de gestión que son duros para las personas, con modelos de relación muy flexibles y de bajo coste.

¿Cómo definiría el valor añadido de PeopleMatters?

La innovación, estar a la última en tendencias y compartir ideas que nunca habían escuchado; el servicio al cliente excelente, intentando siempre superar con creces sus expectativas, y el enfoque pragmático, muy integrado con su negocio.

Con la perspectiva de estos años juntos, ¿cuál sería su mensaje ahora a los clientes que han confiado en ustedes?

Que hemos pasado muy buenos ratos, que hemos aprendido mucho juntos y, sobre todo, que gracias por estar ahí en los momentos duros. Con nuestros clientes mantenemos una relación muy especial que es difícil de explicar si no se respira en cualquiera de nuestros actos. Se crea una atmósfera de complicidad que tiene un gran valor. No es solo tener confianza, ni siquiera tener una buena relación, es algo más. Nuestro servicio se estructura en proyectos. Pues bien, para nosotros el proyecto, que por supuesto hay que hacerlo muy bien, es una excusa para establecer una relación con una empresa, con sus directivos, a veces con sus administradores. Velamos por su negocio, nos preocupan sus ventas y, si podemos, les ayudamos. Por ejemplo, hay clientes nuestros de Consumo que hoy venden en una empresa de Distribución por nosotros, presentando a sus CEOs en un acto nuestro. Eso va mucho más allá de un proyecto concreto de Gestión de Personas.

Y de aquí en 15 años...

Yo diría que el gran reto que tenemos es el de la sucesión de los actuales socios en la siguiente generación de profesionales. Siempre quisimos ser una firma de servicios profesionales con vocación de permanencia. Ese es nuestro primer gran reto y, precisamente en estos momentos, estamos pensando cómo hacerlo. Y el segundo es adaptar nuestro offering de servicios al gran cambio que supone para

la Humanidad y los negocios la economía digital. Aunque debo confesar que somos optimistas porque sabemos que el papel de las personas en los procesos de transformación derivados de la digitalización será una de las claves del éxito.

¿Y para la función, qué claves asegurarán su futuro?

La primera es afrontar con éxito el proceso de envejecimiento de los equipos. La sociedad, especialmente en Europa, está envejeciendo y nuestra fuerza laboral también, y ello supone una auténtica revolución para el mercado laboral que las empresas parecen no ver por ser un cambio de ritmo lento. La otra clave es transformar los equipos para afrontar el reto de la digitalización. Todos los negocios se ven afectados por lo digital y el que no ofrezca soluciones digitales a sus clientes y en sus operaciones internas, perderá competitividad. Tenemos que adaptar muchos negocios... y muchas personas.

¿Hasta qué punto el departamento de Recursos Humanos es influyente dentro de una compañía?

Pues depende mucho del CEO y, claro está, de la calidad y el prestigio profesional del directivo de RR.HH.

Hay tres tipos de CEOs y cinco tipos de directivos de Recursos Humanos: Están los CEOs que ven a las personas como un coste, con una visión del papel de las personas en la creación de valor meramente reduccionista; otros "dejan hacer" y, finalmente, los hay que realmente creen que las personas son la clave de la competitividad actual y futura de los negocios. Ellos son los que demandan un directivo RH con influencia en el negocio, en el Comité de Dirección e incluso en los órganos de gobierno de la compañía.

Y por otra parte, hay cinco tipos de directivos de RRHH: los de perfil administrativo, que solo se dedican a las tareas básicas de contratación, nóminas, sistemas normativo y sancionador y la relación con los representantes sindicales, y que no tienen ni poder ni influencia; tienen la confianza del CEO, son gente de toda la vida pero con poca aportación de valor añadido. Después tenemos a los Jefes de Personal,

LOS HITOS DE PEOPLEMATTERS y su contribución a la función RH

Sin duda diría que ha sido el poner encima de la mesa los nuevos retos a afrontar en cada momento. Siempre creímos que un consultor tiene que ir por delante, estar a la vanguardia de los modelos, las metodologías, las tendencias, y para ello, además de prestar servicios a los clientes, hemos procurado investigar, qué está pasando en el mundo, qué se hace en otros mercados, cuáles son las tendencias y después las hemos compartidos con nuestra comunidad de negocios. Y muchas veces nuestra competencia nos ha copiado.



Alfonso Jiménez, Socio director de PeopleMatters.

Creemos que la gran aportación de PeopleMatters ha sido convertirse en la punta de lanza en nuestro mercado de la innovación en materia de Gestión de Personas y su Talento. Temas como Employer Branding, la formación de profesionales de Compensación, la diversidad, la inmigración en nuestro mercado de trabajo, el Ageing, las nuevas generaciones en el mercado de trabajo, la EVP, son ejemplos de las ideas nuevas que hemos aportado.

que hacen lo mismo que los anteriores pero con un gran poder en la empresa; son muy respetados, incluso temidos, y no solo por los empleados sino incluso por muchos directivos. Evidentemente, estos no trasladan al CEO ideas orientadas a la creación de valor, solo al control de gastos. Y en tercer lugar hay unos cuantos directivos que se quedan en el Powerpoint, en las ideas aprendidas de los consultores, en los planteamientos teóricos, pero que no aterrizan y no hacen que las cosas pasen. Estos son escuchados por los CEOs, pero sólo duran hasta que las cosas no cambian, a veces incluso empeoran porque no se han aplicado en las tareas básicas y éstas dejan de funcionar como un reloj. Un cuarto directivo es el que está de paso hacia su retiro. Es una práctica muy desarrollada en nuestro país poner al frente del equipo de RRHH un directivo sin formación y experiencia y que en su etapa final deja la línea y le dan la dirección de Personas porque "siempre se le dio bien el tema de la gente". Y finalmente están los directivos "estra-

tégicos" que escuchan las tendencias, que conocen el negocio, que aportan soluciones de valor al negocio, que se preocupan por la implantación de los programas y procesos y que, finalmente, fruto de su reputación interna, se ganan el prestigio no solo del CEO sino también de sus compañeros de Comité de Dirección. Entre ambos tipos de CEO y de directivo de Recursos Humanos tiene que haber una correlación.

¿Cómo deberían de ser las bases para una buena gestión estratégica de personas?

Para que haya una buena gestión se tiene que partir de una "estrategia de Gestión de Personas" que ha de ser definida en función de tres factores: la estrategia de negocio, la cultura deseada y las circunstancias del mercado laboral. Una vez que tenemos una estrategia todo es más fácil. Se tiene que materializar en unos procesos y una tecnología. Y finalmente, estos procesos y esa tecnología tienen que ser operados por un potente equipo de profesionales.]