

Creando valor a través de las personas y sus directivos

Alfonso Jiménez Fernández



Reial Acadèmia Europea de Doctors
Real Academia Europea de Doctores
Royal European Academy of Doctors

BARCELONA - 1914



Profesional con un alto reconocimiento como consultor de empresas, especialista en Mercado de Trabajo, Organización, Personas y Talento, habiendo sido pionero en la introducción de diversas prácticas en nuestra comunidad de negocios desde las compañías: Arthur Andersen, Andersen Consulting, Watson Wyatt –firma de la que fue Consejero y CEO para España- y PeopleMatters, firma que fundó en 2003, siendo Administrador Único hasta febrero de 2020.

Además de haber participado en diversos programas de formación, es doctor en Psicología por la Universidad Autónoma de Madrid (1985), PADE por el IESE (2003) y diplomado en buen gobierno corporativo por el IC-A (2019).

Ha tenido una fuerte vocación académica, habiendo sido director de programas y profesor de diversas universidades y escuelas de negocio (Universidad Autónoma de Madrid, IE Business School, Universidad Carlos III de Madrid, Universidad Europea de Madrid, Centro de Estudios Garrigues, Euroforum, APD, SHRM, IGE, Sagardoy Business School...).

Es fundador de Recruiting Erasmus, una plataforma digital para el acceso a un talento joven diferencial.

Ha escrito diversos libros en sus áreas de *expertise*, siendo articulista habitual en medios económicos y especializados, conferenciante en congresos y ponente en diversos foros profesionales y es un profesional muy activo en redes sociales. Junto con los profesores Puyol y Ortega es autor de los Mapas de Talento Senior de la Fundación Mapfre.

Tiene una fuerte red de contactos profesionales especialmente entre directivos y consejeros de nuestra comunidad de negocios y es miembro activo de diversas asociaciones profesionales (APD, IC-A, IESE Alumni, AEDIPE...), actualmente es Vocal de la Junta Directiva de AED y miembro de su Comisión de Retribuciones y preside el Consejo Asesor de la AEDRH (Asociación Española de Directores de Recursos Humanos). También es vocal del Consejo Asesor de EJE&CON (Asociación Española de Ejecutivos y Consejeros).

Actualmente es Partner de Exec Avenue responsable de la práctica de Board Services en España, Fundador y CEO de Recruiting Erasmus y miembro del *Spanish Advisory Board* de la tecnológica Workday y del Consejo Asesor de la Fundación AYO. También es patrono de la Fundación Más Familia.

Creando valor a través de las personas y sus directivos

Excmo. Sr. Dr. Alfonso Jiménez Fernández

Creando valor a través de las personas y sus directivos

Discurso de ingreso en la Real Academia Europea de Doctores, como
Académico de Número, en el acto de su recepción
el 26 de febrero de 2026

por el

Excmo. Sr. Dr. Alfonso Jiménez Fernández
Doctor en Psicología por la Universidad Autónoma de Madrid

y contestación del Académico de Número

Excmo. Sr. Dr. Segundo Píriz Durán
Doctor en Veterinaria y Rector de UNIE Universidad

COLECCIÓN REAL ACADEMIA EUROPEA DE DOCTORES



Reial Acadèmia Europea de Doctors
Real Academia Europea de Doctores
Royal European Academy of Doctors
BARCELONA - 1914

www.raed.academy

© Alfonso Jiménez Fernández

© Real Academia Europea de Doctores

La Real Academia Europea de Doctores, respetando como criterio de autor las opiniones expuestas en sus publicaciones, no se hace ni responsable ni solidaria.

Quedan rigurosamente prohibidas, sin la autorización escrita de los titulares del “Copyright”, bajo las sanciones establecidas en las leyes, la reproducción total o parcial de esta obra por cualquier medio o procedimiento, comprendidos la reprografía y el tratamiento informático y la distribución de ejemplares de ella mediante cualquier medio o préstamo público.

Producción Gráfica: Ediciones Gráficas Rey, S.L.

Impreso en papel offset blanco superior por la Real Academia Europea de Doctores.

ISBN: 978-84-09-82098-6

D.L: B 3512-2026

Impreso en España –Printed in Spain- Barcelona

Fecha de publicación: febrero 2026

❧ PRÓLOGO

Excelentísimo Señor Presidente de la Real Academia Europea de Doctores.

Excelentísimas Señoras y Señores miembros de la Junta de Gobierno de la Academia.

Excelentísimas Señoras y Señores Académicos.

Excelentísimas e Ilustrísimas Autoridades.

Queridos amigos y familiares.

Señoras y señores.

Es para mí un honor y una gran satisfacción personal mi ingreso en la Real Academia Europea de Doctores como Académico Correspondiente, así como poder compartir esta institución con científicos de altísimo nivel, procedentes de todas las áreas del conocimiento: desde las Ciencias Formales hasta las Ciencias Aplicadas, pasando por las Ciencias Naturales, Sociales y Humanas.

Quisiera expresar mi agradecimiento a los miembros de la Junta de Gobierno de la Real Academia Europea de Doctores por haberme invitado a formar parte de esta consolidada y prestigiosa institución.

Deseo asimismo hacer una mención especial a tres miembros de esta Academia. En primer lugar, al Excelentísimo Señor Doctor Don Carlos Mallo, miembro de la Junta de Gobierno, por su invitación a incorporarme a la institución como Académico de Número. En segundo lugar, al Doctor Don Carlos

Olcese, miembro de la Academia hasta su fallecimiento hace un año, con quien me unía una profunda amistad y que, sin duda, hoy se sentiría muy satisfecho de poder escucharme en este acto de ingreso. Y, finalmente, al Excelentísimo y Magnífico Rector, Doctor Don Segundo Píriz Durán, que ha tenido la amabilidad de responder a mi discurso en nombre de la Real Academia.

Este discurso lo he concebido como una síntesis de mis principales aportaciones académicas en el ámbito de la Gestión de las Personas en el entorno empresarial, aportaciones que se han plasmado a lo largo de cuatro décadas en diversos libros, estudios, informes y artículos, desde que en 1985 obtuve el título de Doctor en Psicología por la Universidad Autónoma de Madrid.

No quisiera dejar de agradecer el apoyo que siempre recibí de mis padres para estudiar como fuente de progreso. Igualmente, mi eterno agradecimiento a mi mujer y mis hijos por todos los esfuerzos que han asumido durante mi carrera académica, profesional y empresarial y que sin su apoyo no hubiera podido hacer muchas cosas. También quisiera agradecer a todos aquellos que me han enseñado y a quienes debo no solo muchos de los conocimientos, sino también los valores del esfuerzo, de la tenacidad y persistencia, de la defensa de la verdad y el compromiso con la palabra dada.

Y, finalmente, quiero agradecer a todos aquellos que vieron en mí a un maestro o a un líder con quién compartir ideas, proyectos, experiencias y viajes, su presencia, sus conversaciones, su confianza y lealtad también ha contribuido a conformar el cuerpo de conocimientos y experiencias que hoy quiero compartir con todos ustedes.



ÍNDICE

Prólogo	7
DISCURSO DE INGRESO	11
Introducción: Las Personas como activo estratégico	11
1. El desempeño de las personas	15
1.1. Competencias	16
1.2. Compromiso	19
1.3. Contexto	24
2. Factores determinantes a tener en cuenta en la estrategia de Personas	25
2.1. La estrategia de negocio.....	26
2.2. La estructura de capital	29
2.3. La cultura organizativa	33
2.4. El mercado laboral	35
3. Los grandes cambios del mercado laboral.....	39
3.1. Cambios demográficos.....	39
3.1.1. Reducción de la natalidad	39
3.1.2. Incremento esperanza de vida.....	42
3.1.3. Envejecimiento de la población.....	43
3.1.4. Inmigración	44
3.2. Cambios sociales	50
3.2.1. Incorporación de la mujer al mundo del trabajo.....	51
3.2.2. Sistema educativo.....	52
3.2.3. Valores de los jóvenes	54
3.3. Cambios regulatorios	55
4. Pilares de una estrategia de Personas	59
4.1. La lucha por el talento.....	59
4.2. Competitividad y personas	61
4.3. La gestión de la diversidad.....	63
5. Aspectos transversales y esenciales en la gestión de Personas	69
5.1. La Propuesta de Valor al Empleado (EVP).....	69
5.2. Gestión de la marca empleadora (<i>Employer Branding</i>).....	73

5.3. Liderazgo y calidad directiva.....	79
5.4. La Segunda Carrera del directivo.....	85
6. Reflexión final.....	93
Anexos	
Anexo I – La gestión de Personas en el sector Turismo	97
Anexo II – La gestión de Personas en el sector Financiero	101
Anexo III – La gestión de Personas en las Administraciones Públicas.....	106
Anexo IV – La gestión de Personas en los procesos de Fusión y Adquisición de Empresas.....	111
Bibliografía	115
DISCURSO DE CONTESTACIÓN	119
Publicaciones de la Real Academia Europea de Doctores	127



❧ INTRODUCCIÓN: LAS PERSONAS COMO ACTIVO ESTRATÉGICO

La creación de valor a través de las personas constituye hoy uno de los principales retos de las organizaciones, con independencia de su tamaño, sector o ámbito de actividad. En un entorno marcado por la incertidumbre, la creciente presión competitiva y una escasez estructural de talento, la aportación de las personas se ha convertido en un factor decisivo para la sostenibilidad y el éxito de los proyectos empresariales. No obstante, esta convicción, ampliamente compartida en el discurso directivo, no siempre se traduce en enfoques rigurosos, coherentes y estratégicos de gestión.

Durante décadas, la gestión empresarial se ha apoyado en una visión predominantemente instrumental de las personas, centrada en el control de costes, la eficiencia operativa o la adecuación funcional a los puestos de trabajo. Este enfoque, heredero de modelos industriales y mecanicistas, resulta hoy insuficiente para explicar fenómenos cada vez más frecuentes como la dificultad para atraer y retener talento, la pérdida de compromiso, la rotación no deseada o la limitada capacidad de muchas organizaciones para adaptarse a contextos de cambio acelerado. Todo ello pone de manifiesto la necesidad de revisar los supuestos tradicionales sobre los que se ha construido la gestión de personas.

Las personas constituyen un factor productivo clave, pero su contribución va mucho más allá del rendimiento individual o de la mera ejecución de tareas. Son quienes generan inno-

vación, sostienen la cultura organizativa y hacen posible la adaptación continua de las organizaciones a entornos cada vez más complejos. En un escenario en el que la tecnología, los procesos y los modelos de negocio tienden a homogeneizarse, el verdadero diferencial competitivo reside crecientemente en la capacidad de las personas para aprender, colaborar, tomar decisiones y comprometerse con un propósito compartido.

Desde esta perspectiva, considerar a las personas como un activo estratégico implica reconocer que su valor no se agota con su utilización, sino que puede incrementarse a lo largo del tiempo a través del aprendizaje, el desarrollo y la experiencia. A diferencia de otros activos organizativos, el talento posee un carácter dinámico y relacional, lo que obliga a adoptar una visión de medio y largo plazo en su gestión. Ello supone integrar las decisiones relativas a la atracción, el desarrollo, la retención y la desvinculación de personas en el núcleo de la estrategia empresarial, al mismo nivel que la inversión, la tecnología o el posicionamiento competitivo.

Crear valor a través de las personas no significa ignorar la necesidad de eficiencia ni la gestión responsable de los costes. Por el contrario, implica comprender que la productividad, la rentabilidad y la sostenibilidad del negocio dependen en gran medida de cómo se gestionan las capacidades, la motivación y el compromiso de quienes forman parte de la organización. En este sentido, bienestar y desempeño no constituyen objetivos contrapuestos, sino dimensiones potencialmente complementarias cuando se abordan desde modelos de gestión coherentes. Este planteamiento requiere entornos de trabajo basados en la confianza, la responsabilidad y el desarrollo profesional, así como estilos de liderazgo capaces de generar sentido, orientación y alineamiento.

El objetivo de este trabajo es analizar, desde una perspectiva académica y estratégica, los principales factores que condicionan la creación de valor a través de las personas en las organizaciones. No se pretende ofrecer recetas universales ni soluciones cerradas, sino proporcionar un marco de análisis que permita comprender por qué determinadas decisiones en materia de personas resultan viables o inviables en función del contexto. Para ello, se abordan tanto los elementos que influyen directamente en el desempeño de las personas como los factores estructurales —estrategia de negocio, estructura de capital, cultura organizativa y mercado laboral— que condicionan la estrategia de Personas, prestando especial atención a los cambios demográficos y sociales.

Asimismo, se analizan las tensiones derivadas de la competitividad y las respuestas estratégicas que las organizaciones pueden articular, como la gestión de la diversidad, la Propuesta de Valor al Empleado o el *Employer Branding*, para finalmente reflexionar sobre el papel del liderazgo y la necesidad de una concepción más sostenible del talento directivo a lo largo de todo su ciclo profesional.

Desde esta óptica, crear valor a través de las personas exige ir más allá de aproximaciones parciales o coyunturales. Supone comprender qué aporta realmente cada Persona a la organización, en qué condiciones dicha aportación se materializa y qué factores la potencian o la limitan. Solo a partir de este análisis resulta posible construir una estrategia de Personas sólida y coherente con los desafíos del entorno y con los objetivos empresariales. El punto de partida necesario es, por tanto, clarificar qué se espera de las personas en la organización y cómo puede entenderse y analizarse su contribución de manera operativa.

Se abordarán, de manera estructurada y progresiva, cinco ámbitos clave para comprender cómo se crea valor a través de las personas en las organizaciones. En primer lugar, se analizará el desempeño de las personas como expresión concreta de su contribución al valor empresarial. A continuación, se examinarán los principales factores que deben tenerse en cuenta en la definición de una estrategia de Personas, en coherencia con la estrategia de negocio y el contexto organizativo. En tercer lugar, se estudiarán los grandes cambios que están transformando el mercado laboral y sus implicaciones para la gestión del talento. Posteriormente, se identificarán los pilares sobre los que debe construirse una estrategia de Personas sólida y sostenible. Finalmente, se abordarán aquellos aspectos transversales y esenciales que atraviesan el conjunto de las políticas y prácticas de gestión de Personas y condicionan su efectividad a largo plazo.



⊗ 1. EL DESEMPEÑO DE LAS PERSONAS

La principal aportación que las organizaciones esperan de las Personas es su desempeño. No en un sentido genérico o abstracto, sino como la capacidad de realizar de manera excelente aquellas actividades que forman parte de los procesos de negocio y que resultan críticas para la creación de valor. El desempeño constituye, por tanto, el punto de encuentro entre las Personas y la organización y la forma concreta en la que el trabajo se transforma en resultados.

El desempeño no es una variable automática ni exclusivamente dependiente de la voluntad individual. Por el contrario, es el resultado de la interacción de distintos factores que influyen de manera directa en la forma en que las Personas actúan en su contexto profesional. Para poder analizarlo de forma rigurosa resulta necesario disponer de un modelo que permita identificar dichas variables y comprender su dinámica.

Desde esta perspectiva, el desempeño puede entenderse como el resultado de la combinación de tres factores fundamentales. Dos de ellos son intrínsecos a la persona: las competencias y el compromiso. El tercero es extrínseco: el contexto organizativo en el que la Persona desarrolla su actividad. Este modelo permite operativizar el análisis del desempeño y facilita la comprensión de por qué Personas con perfiles aparentemente similares pueden generar resultados muy distintos.

1.1. Competencias

La noción de competencia ocupa una posición central en los modelos contemporáneos de gestión de Personas y del desempeño organizativo. En entornos caracterizados por la complejidad, la competencia creciente y la rápida obsolescencia del conocimiento, el desempeño excelente no puede explicarse únicamente por la motivación de las Personas ni por la calidad del contexto organizativo. Ambos elementos son necesarios, pero resultan insuficientes si no se dispone del saber y del valer requeridos para afrontar con eficacia las exigencias del trabajo. En este sentido, las competencias constituyen una condición necesaria del desempeño eficaz, especialmente en actividades intensivas en conocimiento y en mercados altamente competitivos.

Desde una perspectiva integrada, las competencias pueden definirse como el conjunto de conocimientos, habilidades, aptitudes y cualidades personales que predisponen a una Persona a realizar un conjunto de actividades con un nivel adecuado de desempeño. Las competencias residen en las Personas y no en las organizaciones, son específicas de contextos, actividades y negocios concretos, y no resultan automáticamente transferibles entre funciones u organizaciones distintas. Su valor emerge de la relación entre lo que la Persona sabe y es capaz de hacer y las demandas reales del entorno en el que actúa.

La relevancia estratégica de las competencias se intensifica a medida que aumenta la complejidad de las actividades y la presión competitiva. En contextos de baja diferenciación, el conocimiento puede no constituir un factor crítico; sin embargo, cuando la competencia se incrementa o cuando la actividad requiere conocimientos especializados, las competencias se convierten en un elemento central de ventaja competitiva. En estos

casos, no solo importa poseer conocimiento, sino integrarlo, actualizarlo y combinarlo con otras competencias para generar soluciones de valor.

Las competencias pueden clasificarse según su naturaleza en distintos tipos:

- a) competencias técnicas o de conocimiento
- b) competencias cognitivas
- c) competencias psicofísicas
- d) competencias personales y relacionales.

Estas categorías difieren significativamente en su grado de asimilación, en el coste asociado a su desarrollo y en su estabilidad en el tiempo. Mientras que ciertos conocimientos técnicos pueden adquirirse mediante procesos formativos relativamente estructurados, otras competencias, especialmente las vinculadas a rasgos personales o a estilos de relación, presentan mayores resistencias al cambio y requieren procesos de desarrollo más prolongados y costosos.

A lo largo del tiempo, se han desarrollado distintos modelos para estructurar y gestionar las competencias. Los modelos de *core competencies*, de orientación estratégica, ponen el foco en aquellas capacidades distintivas que permiten a la organización competir con éxito, pero suelen prestar escasa atención a la gestión de las Personas como portadoras de dichas competencias. Los modelos centrados en cualidades personales, por su parte, identifican rasgos asociados al buen desempeño en funciones concretas, aunque tienden a estar excesivamente anclados en las necesidades actuales y muestran limitaciones en contextos de cambio acelerado. Frente a ambos enfoques, los modelos holísticos integran conocimientos y cualidades personales, y permiten abordar tanto el desempeño presente como las necesidades

futuras de la organización. Este enfoque holístico constituye la base conceptual más sólida para la gestión por competencias, al articular de manera coherente estrategia, organización y Personas.

Uno de los retos fundamentales en el diseño de modelos de competencias reside en la elección del nivel de análisis adecuado. Los modelos excesivamente genéricos carecen de operatividad y dificultan la toma de decisiones, mientras que los modelos excesivamente detallados generan una complejidad difícilmente manejable y elevados costes de mantenimiento. Resulta, por tanto, necesario situarse en un nivel intermedio que sea simultáneamente manejable, relevante y orientado al negocio.

Desde esta lógica, las competencias suelen agruparse en grandes bloques funcionales que permiten ordenar la diversidad de características personales sin perder utilidad práctica. Estas agrupaciones incluyen competencias perceptivo-motoras, rasgos de personalidad, capacidades intelectuales y competencias interpersonales, y encuentran respaldo en distintas tradiciones teóricas de la psicología aplicada. No obstante, más allá de su clasificación teórica, resulta clave que las competencias se definan de manera operativa, mediante descripciones conductuales y observables vinculadas a actividades laborales concretas. La competencia debe entenderse como un patrón de acción y no como un rasgo abstracto, de modo que facilite la construcción de un lenguaje común en la organización.

La medición de las competencias constituye una condición imprescindible para su gestión. Al tratarse de intangibles, su evaluación plantea dificultades metodológicas específicas y exige un equilibrio entre rigor técnico y pragmatismo organizativo. Los modelos de competencias recurren habitualmente a escalas

graduadas que permiten situar a las Personas en distintos niveles de dominio, definidos mediante descriptores comportamentales. Estos niveles suelen construirse atendiendo a criterios como la complejidad de las tareas, la frecuencia del comportamiento o su alcance organizativo, y requieren una definición cuidadosa para garantizar la equivalencia entre niveles de distintas competencias.

La obtención del dato puede realizarse mediante diversos métodos, entre los que se incluyen la autoevaluación, la evaluación jerárquica, la evaluación 360°, los *assessment centers*, las pruebas específicas y la observación directa. Cada uno de estos métodos presenta ventajas y limitaciones en términos de fiabilidad, validez, coste y aceptación organizativa. Los enfoques combinados suelen ofrecer resultados más robustos, siempre que se mantenga la simplicidad del sistema y se evite una proliferación excesiva de herramientas.

Finalmente, la evaluación de competencias resulta más eficaz cuando se integra con otros procesos evaluativos de la organización, evitando la fragmentación de sistemas y de lenguajes. La medición de las competencias no debe concebirse como un fin en sí mismo, sino como un medio para mejorar la toma de decisiones y para alinear el desarrollo de las Personas con las necesidades reales del negocio. En este sentido, el valor de un modelo de competencias no reside tanto en su sofisticación teórica como en su capacidad para orientar de manera coherente y sostenible la acción organizativa.

1.2. Compromiso

El compromiso de las Personas con los proyectos empresariales se ha consolidado progresivamente como uno de los

factores más relevantes en la explicación del desempeño organizativo. Desde hace décadas, el análisis del desempeño ha reconocido la existencia de tres grandes componentes: el contexto en el que se desarrolla la actividad, las competencias de las Personas y el compromiso que las mueve a actuar de una determinada manera. Mientras que el contexto es provisto por la organización y las competencias residen en las Personas como capacidad de saber hacer, el compromiso introduce la dimensión volitiva y emocional del comportamiento laboral, vinculada al querer hacer.

Tradicionalmente, las organizaciones han tratado de mejorar el desempeño invirtiendo prioritariamente en el contexto, a través de tecnologías, estructuras, procesos y sistemas, y posteriormente en el desarrollo de competencias mediante la formación. Sin embargo, la experiencia ha demostrado que estas inversiones no siempre generan los resultados esperados. En este escenario, el compromiso emerge como un elemento claramente discriminante del desempeño. De hecho, enfoques más recientes lo sitúan no ya como un factor aditivo, sino como un factor multiplicador: el desempeño resulta de la suma del contexto y las competencias, multiplicada por el nivel de compromiso. Esta formulación subraya que niveles elevados de compromiso pueden potenciar significativamente el desempeño incluso en contextos imperfectos, mientras que su ausencia puede neutralizar inversiones relevantes en medios y capacidades.

El compromiso puede definirse como la disposición interna de la Persona a implicarse activamente en la realización de su trabajo y en el logro de los objetivos organizativos. Se encuentra estrechamente relacionado con la motivación, los valores, las actitudes, las creencias compartidas y las emociones, y se manifiesta en la aportación discrecional que va más allá del cumplimiento formal de las tareas asignadas. En este sentido, el

compromiso no se reduce a hacer lo que se debe hacer, sino a hacerlo de una determinada manera, aportando un plus de energía, responsabilidad y orientación a resultados.

Desde un punto de vista analítico, resulta relevante distinguir entre dos dimensiones del compromiso. Por un lado, el compromiso con el desempeño, entendido como la voluntad de realizar el trabajo con altos niveles de exigencia y calidad. Por otro, el compromiso de permanencia, vinculado a la intención de continuar en la organización y de desarrollar en ella un proyecto profesional. Ambos tipos de compromiso no siempre evolucionan de manera paralela, y su combinación adquiere una importancia creciente en contextos de competencia por el talento.

La relación entre compromiso y desempeño es compleja y no mecánica. En términos generales, existe una alta correlación entre ambos, pero pueden observarse situaciones desalineadas. Es posible encontrar Personas con un elevado compromiso y un bajo desempeño, lo que suele explicarse por carencias en competencias o por limitaciones del contexto. En estos casos, la gestión adecuada de dichas variables permite mejorar el desempeño sin que el compromiso se vea afectado. En el extremo opuesto, también se observan Personas con un desempeño aceptable o incluso elevado que muestran bajos niveles de compromiso. Esta situación representa un riesgo significativo para la organización, ya que suele desembocar en la salida de profesionales valiosos o en la aparición de un compromiso meramente formal, caracterizado por el cumplimiento estricto de las obligaciones sin aportación discrecional.

Uno de los rasgos más relevantes del compromiso es su fragilidad. La experiencia muestra que resulta difícil reconstruirlo una vez deteriorado. Con frecuencia, las Personas transitan desde un compromiso elevado hacia formas más débiles de impli-

cación, en las que se mantiene el desempeño mínimo exigible, pero se pierde la iniciativa, la implicación emocional y la voluntad de contribuir más allá de lo estrictamente necesario. Este fenómeno tiene consecuencias directas sobre la productividad, la calidad del servicio y la competitividad de las organizaciones, especialmente en actividades intensivas en interacción y en economías de servicios.

A lo largo del tiempo, se han asociado al compromiso diversas variables explicativas, como la permanencia en la empresa, la seguridad laboral, la retribución, la relación con el jefe directo o determinadas características sociodemográficas. Sin embargo, el análisis conjunto de estas variables pone de manifiesto que ninguna de ellas, por sí sola, explica el compromiso de manera concluyente. Existen Personas comprometidas que abandonan la organización ante ofertas atractivas, así como Personas que permanecen sin mostrar un compromiso real. Del mismo modo, la seguridad laboral puede favorecer el compromiso en algunos casos, pero también generar comportamientos acomodaticios en otros. La retribución constituye una condición necesaria, pero no suficiente: el compromiso no puede comprarse de forma sostenida. La relación con el jefe directo desempeña un papel relevante, aunque tampoco resulta determinante de manera aislada. En conjunto, el compromiso debe entenderse como un fenómeno multicausal, resultado de la interacción de múltiples factores.

Desde una perspectiva histórica, el compromiso ha experimentado una transformación profunda. Durante largos periodos, predominó un modelo de compromiso basado en la permanencia, sustentado en prácticas empresariales proteccionistas y paternalistas. En este contexto, la baja rotación coexistía con niveles reducidos de desempeño discrecional, y la estabilidad actuaba como sustituto del compromiso real. Este modelo comenzó a fracturarse a partir de los años ochenta como conse-

cuencia de la globalización, la desregulación y la aceleración tecnológica, que introdujeron un entorno de competencia intensa y de cambio permanente.

La ruptura del paradigma del empleo para toda la vida implicó un aumento de la exigencia sobre el desempeño individual y colectivo. Las organizaciones pasaron a demandar no solo el cumplimiento razonable de las tareas, sino niveles de desempeño claramente diferenciales, en un contexto caracterizado por reestructuraciones, cambios estratégicos y transformación de los modelos organizativos. En una primera fase, esta transición se produjo en mercados laborales con elevada oferta, lo que permitió a las empresas adoptar enfoques exigentes basados en la sustituibilidad de las Personas. Sin embargo, este escenario ha ido cambiando progresivamente.

En el contexto actual y futuro, marcado por tendencias demográficas que apuntan a una reducción de la oferta de profesionales y por una intensificación de la competencia, el compromiso adquiere una relevancia estratégica renovada. Las organizaciones necesitan simultáneamente altos niveles de desempeño y una cierta estabilidad que permita recuperar las crecientes inversiones en atracción, selección y desarrollo de Personas. En este sentido, el compromiso deja de ser un concepto accesorio para situarse en el núcleo de la sostenibilidad organizativa.

En definitiva, el compromiso se configura como una variable crítica que trasciende el mero desempeño inmediato y se proyecta sobre la capacidad de las organizaciones para competir, adaptarse y sostener sus proyectos en el tiempo. Comprender su naturaleza, su evolución y su relación con otras dimensiones del comportamiento laboral resulta imprescindible para abordar de manera realista los retos actuales y futuros de la gestión de Personas.

1.3. Contexto

El contexto organizativo constituye el tercer elemento del modelo. Incluye factores como la cultura, el estilo de liderazgo, los sistemas de gestión, la organización del trabajo y las condiciones en las que se desarrolla la actividad profesional. El contexto puede facilitar o inhibir el desempeño, independientemente de las capacidades y motivación de las Personas, y explica por qué entornos distintos generan resultados diferentes incluso con los mismos equipos.

Este modelo pone de manifiesto que el desempeño no puede entenderse únicamente como la suma de resultados individuales ni como una consecuencia directa de la capacidad personal. El desempeño se produce siempre en un marco organizativo concreto y está condicionado por decisiones que trascienden a la Persona y remiten a la estructura y al contexto de la organización.

El análisis del desempeño permite, por tanto, identificar las variables que influyen directamente en la contribución de las Personas a los resultados empresariales. No obstante, estas variables no operan en el vacío. Las condiciones que las moldean están profundamente condicionadas por decisiones organizativas y por el entorno en el que las empresas desarrollan su actividad. Para avanzar en el análisis resulta necesario examinar los factores que determinan la estrategia de Personas, a los que se dedica el siguiente capítulo.



❧ 2. FACTORES DETERMINANTES DE LA ESTRATEGIA DE PERSONAS

La gestión de Personas adquiere una dimensión verdaderamente estratégica cuando se reconoce que no puede diseñarse ni desplegarse de manera autónoma o aislada. Las decisiones relativas a las Personas están condicionadas por un conjunto de factores que definen el marco en el que la organización opera y que delimitan sus márgenes de actuación. Comprender estos factores resulta imprescindible para evitar enfoques parciales y para situar la estrategia de Personas en una lógica coherente con la realidad empresarial.

A diferencia de otros ámbitos de la gestión, la estrategia de Personas no se construye únicamente a partir de objetivos internos ni de preferencias organizativas. Está profundamente influida por decisiones y condicionantes que, en muchos casos, se sitúan fuera del ámbito directo de control de la función de Personas. Estos condicionantes no se gestionan en sentido estricto, pero sus efectos deben ser analizados y tenidos en cuenta si se desea articular políticas y prácticas viables y sostenibles.

Entre los principales factores determinantes de la estrategia de Personas destacan aquellos que configuran la identidad, las prioridades y las limitaciones de la organización. La estrategia de negocio, la estructura de capital, la cultura organizativa y el mercado laboral constituyen elementos clave que influyen de manera directa en las decisiones relativas a Personas. Cada uno de ellos introduce condicionantes específicos que afectan tanto al contenido como al alcance de la gestión de Personas.

2.1. La estrategia de negocio

La estrategia de negocio define qué hace la empresa, cómo compite y cuáles son sus objetivos prioritarios. Estas decisiones condicionan las necesidades de talento, los perfiles profesionales requeridos y los modelos organizativos viables. La estructura de capital, por su parte, influye en el horizonte temporal, el nivel de riesgo asumido y las expectativas de retorno, afectando de manera indirecta pero decisiva a las políticas de inversión en Personas.

La estructura de capital es absolutamente determinante de casi todo lo que pasa en una empresa, de su propósito último, su horizonte temporal, de sus procesos de toma de decisiones y, como no, de cómo gestiona a sus Personas.

La cultura organizativa actúa como un marco interno que orienta los comportamientos y las decisiones cotidianas. Refleja, en muchos casos, la impronta de los fundadores o de los líderes históricos de la organización y tiende a consolidarse a lo largo del tiempo. La cultura puede facilitar o dificultar la implantación de determinadas estrategias de Personas y constituye un límite relevante a cualquier intento de cambio.

Finalmente, el mercado laboral introduce condicionantes externos que afectan a la disponibilidad, el coste y las expectativas del talento. Factores demográficos, educativos, regulatorios y sociales configuran un entorno que las organizaciones no pueden ignorar y que condiciona de manera significativa sus decisiones en materia de Personas.

El análisis conjunto de estos factores permite comprender por qué no existe un único modelo universal de estrategia de Personas y por qué prácticas aparentemente similares generan

resultados distintos en contextos diferentes. La estrategia de Personas debe concebirse, por tanto, como una respuesta contextualizada a un conjunto de condicionantes estructurales.

Por este motivo, el siguiente capítulo se centra en analizar este factor como condicionante de la estrategia de Personas.

La estrategia de negocio constituye uno de los principales marcos de referencia para comprender las decisiones que las organizaciones adoptan en materia de Personas. Define el propósito de la empresa, los productos y servicios que ofrece, los mercados en los que compite y las formas en que decide hacerlo. Estas decisiones configuran el contexto en el que se determinan las necesidades de talento y condicionan de manera directa la estrategia de Personas.

A diferencia de otros enfoques que subordinan mecánicamente la gestión de Personas a la estrategia empresarial, resulta más adecuado entender la estrategia de negocio como un factor condicionante y no como un determinante absoluto. La estrategia de Personas no se deduce automáticamente de la estrategia empresarial, pero sí debe diseñarse teniendo en cuenta las exigencias que ésta impone en términos de capacidades, comportamientos y estructuras organizativas.

Las decisiones relativas a productos y servicios influyen en la complejidad técnica del trabajo, en el grado de especialización requerido y en la necesidad de innovación. Asimismo, la elección de mercados condiciona la dispersión geográfica de la actividad, la diversidad cultural y la exposición a entornos regulatorios distintos. Estos elementos afectan directamente a la tipología de perfiles profesionales necesarios y a los modelos de organización del trabajo.

La forma de competir adoptada por la empresa introduce condicionantes adicionales. Estrategias basadas en la diferenciación, la calidad o la innovación requieren habitualmente mayores niveles de cualificación, autonomía y capacidad de aprendizaje. Por el contrario, estrategias centradas en el liderazgo en costes tienden a enfatizar la eficiencia operativa, la estandarización de procesos y el control de costes laborales. En ambos casos, la estrategia de Personas debe adaptarse a estas prioridades para resultar coherente.

La estrategia de negocio condiciona también el horizonte temporal de las decisiones en materia de Personas. Proyectos empresariales orientados al crecimiento sostenido o a la consolidación a largo plazo suelen requerir inversiones continuadas en desarrollo, mientras que estrategias de corto plazo limitan la capacidad de asumir compromisos duraderos con el talento. Este aspecto resulta especialmente relevante en contextos de elevada incertidumbre.

En definitiva, la estrategia de negocio establece el marco general en el que se definen las decisiones relativas a Personas, pero no las agota ni las sustituye. Comprender este marco resulta imprescindible para diseñar una estrategia de Personas realista y alineada con los objetivos empresariales. No obstante, la capacidad de la empresa para ejecutar su estrategia y asumir determinados horizontes temporales está también condicionada por su estructura de capital, a cuyo análisis se dedica el siguiente capítulo.

2.2. La estructura de capital

La estructura de capital de una empresa constituye uno de los factores que condicionan de manera más profunda su com-

portamiento estratégico y organizativo. El tipo de accionariado, las expectativas de los inversores y el horizonte temporal asociado a la inversión influyen de forma decisiva en la manera en que las organizaciones definen sus prioridades, asumen riesgos y toman decisiones. Aunque a menudo se subestima su impacto, la estructura de capital actúa como una variable explicativa fundamental de la forma de operar de las empresas y, de manera indirecta pero determinante, de su estrategia de Personas.

A diferencia de otros condicionantes más visibles, la estructura de capital introduce una lógica subyacente que afecta al nivel de presión por los resultados, a la tolerancia al riesgo y a la capacidad de la organización para invertir en el medio y largo plazo. Estas variables influyen directamente en decisiones clave como la estabilidad del empleo, la inversión en desarrollo, los modelos de compensación, la gestión del desempeño o la aceptación de retornos diferidos asociados a las políticas de Personas.

La estructura de capital no determina de manera automática la estrategia de Personas, pero sí establece límites, prioridades y marcos de referencia que deben ser comprendidos si se pretende diseñar políticas viables y sostenibles. Ignorar este factor conduce con frecuencia a planteamientos poco realistas, basados en modelos que funcionan en unos contextos, pero resultan inviables en otros.

Desde una perspectiva empírica, es posible identificar un número limitado de tipologías organizativas cuya lógica de funcionamiento responde de manera consistente a la configuración de su capital. Estas tipologías permiten comprender mejor por qué empresas aparentemente similares, incluso dentro de un mismo sector, adoptan comportamientos, estilos de liderazgo y enfoques de gestión de Personas radicalmente distintos.

Las empresas públicas son organizaciones impulsadas por administraciones nacionales, autonómicas o locales con el objetivo de prestar servicios de interés general, a menudo en contextos de monopolio o cuasi monopolio. Aunque formalmente persiguen resultados económicos, su lógica fundamental no es la maximización del beneficio, sino el cumplimiento de prioridades políticas o sociales. Este marco introduce una elevada regulación, sistemas de contratación específicos y una cultura organizativa más próxima a una lógica administrativa que empresarial, con implicaciones directas sobre la gestión de Personas, los sistemas de incentivos y los modelos de liderazgo.

Las startups y empresas emprendedoras, en cualquiera de sus etapas, se caracterizan por estructuras de capital limitadas, elevada incertidumbre y una fuerte implicación personal de sus fundadores. Operan con escasa formalización, presión de caja y una alta tolerancia al riesgo, combinadas con elevados niveles de motivación, aprendizaje acelerado y compromiso. La gestión de Personas en este contexto se apoya más en la polivalencia, la resiliencia y la implicación personal que en sistemas estructurados, y el horizonte temporal suele estar condicionado por hitos de crecimiento, rondas de financiación o eventos de liquidez.

Las empresas familiares consolidan el esfuerzo del fundador y, en muchos casos, atraviesan varias generaciones. Su estructura de capital introduce una lógica en la que conviven objetivos económicos con consideraciones de continuidad, identidad y legado. La cultura organizativa suele reflejar de manera intensa la personalidad del fundador o de la familia propietaria, lo que se traduce en una elevada coherencia interna, rapidez en la toma de decisiones y, al mismo tiempo, una mayor resistencia al cambio. La gestión de Personas tiende a apoyarse en relaciones de largo plazo, estabilidad y un fuerte vínculo personal con la propiedad.

Las empresas cotizadas operan bajo la presión constante de los mercados financieros y dentro de marcos regulatorios exigentes. Presentan una elevada complejidad organizativa y requieren sistemas sofisticados de gobernanza y control. Los equipos directivos deben gestionar simultáneamente la ejecución del negocio, la relación con inversores y el cumplimiento normativo, lo que intensifica la orientación a resultados y condiciona de manera significativa las políticas de Personas, especialmente en lo relativo a la compensación directiva, la evaluación del desempeño y la rendición de cuentas.

Las empresas de socios profesionales constituyen un modelo en el que propiedad, gobierno y ejecución convergen en las mismas Personas. Suelen operar con bajos niveles de capital, una fuerte orientación a la generación de ingresos y una menor preocupación por el legado a largo plazo. El ciclo vital de estas organizaciones depende en gran medida de la sucesión de socios y de su capacidad individual para generar negocio, lo que introduce una lógica particular en la toma de decisiones, en la distribución de poder y en la gestión del talento.

Las filiales de grupos multinacionales funcionan como extensiones de corporaciones cuyos centros de decisión se sitúan fuera del ámbito local. Su estructura de capital introduce una tensión permanente entre la autonomía operativa y el control por parte de la matriz. La estrategia de Personas se ve condicionada por políticas corporativas globales, sistemas estandarizados y comparaciones internas entre países, lo que limita en muchos casos la capacidad de adaptación al contexto local y condiciona el margen de actuación de los equipos directivos.

Finalmente, **las empresas participadas por fondos de Capital Privado** responden a una lógica de creación de valor en un horizonte temporal definido. En ellas, la orientación a indi-

cadoreos financieros, el cumplimiento del plan de negocio y la maximización del valor de salida adquieren un protagonismo central. Esta lógica se traduce en una fuerte presión sobre los resultados, procesos intensivos de transformación y modelos de retribución directiva estrechamente vinculados al desempeño, lo que condiciona de manera directa la gestión de Personas, la estabilidad organizativa y el estilo de liderazgo predominante.

El análisis de estas tipologías pone de manifiesto que la estructura de capital configura culturas organizativas con prioridades, plazos y necesidades profesionales claramente diferenciadas. En consecuencia, la gestión de Personas no puede diseñarse ni evaluarse al margen de esta lógica. Prácticas que resultan eficaces en determinados contextos pueden ser irrelevantes o incluso contraproducentes en otros.

Asimismo, la estructura de capital influye de manera significativa en el ejercicio de la función directiva. No es equivalente liderar, tomar decisiones o gestionar Personas en una empresa familiar, una cotizada o una participada por fondos de Capital Privado. Las expectativas, los sistemas de control, los márgenes de autonomía y la tolerancia al error difieren sustancialmente, y condicionan tanto el desempeño directivo como el encaje de los profesionales en cada tipo de proyecto.

Desde una perspectiva de largo plazo, comprender la estructura de capital resulta también fundamental para interpretar las trayectorias profesionales y las transiciones entre organizaciones. Los directivos y profesionales suelen adaptarse mejor a proyectos que responden a lógicas de capital similares, mientras que los cambios entre modelos muy distintos exigen ajustes significativos en estilos de trabajo, toma de decisiones y gestión de expectativas.

En definitiva, la estructura de capital no es una variable accesorio, sino un elemento central para comprender el funcionamiento real de las organizaciones. Integrar este análisis en la estrategia de Personas permite diseñar políticas más realistas, anticipar tensiones y mejorar el encaje entre las Personas, los proyectos empresariales y los objetivos estratégicos.

La estructura de capital influye también en la cultura organizativa, al reforzar determinados valores, comportamientos y estilos de gestión. La presión por los resultados, la orientación al largo plazo o la tolerancia al riesgo se traducen en normas implícitas que configuran la forma en que las Personas actúan en la organización. Por ello, para completar el análisis de los factores determinantes de la estrategia de Personas resulta necesario abordar el papel de la cultura organizativa, a la que se dedica el siguiente capítulo.

2.3. La cultura organizativa

La cultura organizativa constituye uno de los factores más influyentes y, al mismo tiempo, menos visibles en la vida de las organizaciones. Puede entenderse como la personalidad de la empresa: el conjunto de valores, creencias, normas implícitas y pautas de comportamiento que orientan la manera en que las Personas actúan y toman decisiones en su trabajo cotidiano. A diferencia de otros condicionantes más formales, la cultura opera de manera persistente y suele ejercer una influencia profunda sobre el funcionamiento real de la organización.

En muchos casos, la cultura organizativa refleja la impronta de los fundadores o de los líderes que han marcado la historia de la empresa. Sus valores, estilos de gestión y prioridades tienden a consolidarse con el tiempo y a transmitirse de forma informal a

través de comportamientos, relatos y prácticas no escritas. Este proceso explica por qué la cultura presenta una elevada inercia y por qué resulta especialmente difícil de modificar de manera rápida o voluntarista.

Desde la perspectiva de la estrategia de Personas, la cultura actúa como un marco que puede facilitar o bloquear determinadas decisiones. Políticas y prácticas formalmente bien diseñadas pueden fracasar si entran en conflicto con la cultura real de la organización. Por el contrario, cuando existe coherencia entre la cultura y las decisiones en materia de Personas, la implantación de dichas políticas resulta más fluida y sostenible en el tiempo.

Es importante distinguir entre la cultura formalmente declarada y la cultura efectivamente vivida. Mientras la primera se expresa a través de valores corporativos, códigos de conducta o declaraciones institucionales, la segunda se manifiesta en los comportamientos reales, en los criterios de decisión y en aquello que la organización premia o sanciona de manera efectiva. Para la gestión de Personas, la cultura vivida resulta mucho más relevante que la cultura declarada.

La cultura condiciona aspectos clave como el estilo de liderazgo predominante, la forma de gestionar el error, el grado de autonomía concedido a las Personas o la disposición al aprendizaje y al cambio. Estos elementos influyen directamente en el compromiso, la iniciativa y la capacidad de adaptación de los equipos, y explican por qué organizaciones con recursos similares obtienen resultados muy distintos.

El cambio cultural constituye uno de los mayores desafíos a los que se enfrentan las organizaciones. Dado su carácter profundamente arraigado, la cultura no puede transformarse únicamente mediante declaraciones de intención ni a través de inter-

venciones aisladas. Los procesos de cambio cultural requieren tiempo, coherencia y un liderazgo consistente que actúe como referente y refuerce de manera continuada los comportamientos deseados.

La estructura de capital, analizada en el capítulo anterior, influye de manera significativa en la configuración de la cultura organizativa, al reforzar determinados valores y prioridades. A su vez, la cultura condiciona la forma en que la organización se relaciona con su entorno y afronta las dinámicas externas. Entre estas dinámicas, el mercado laboral ocupa un lugar central, al establecer las condiciones en las que las empresas acceden al talento y gestionan su relación con las Personas. Por este motivo, el siguiente capítulo se dedica al análisis del mercado laboral como factor determinante de la estrategia de Personas.

2.4. El mercado laboral

El mercado laboral constituye uno de los principales condicionantes externos de la estrategia de Personas. Es el espacio en el que se encuentran la oferta y la demanda de trabajo y en el que las organizaciones acceden al talento necesario para desarrollar su actividad. A diferencia de otros mercados, el mercado laboral presenta características específicas que influyen de manera directa en las decisiones empresariales y en la relación entre empresas y Personas.

Una de las características más relevantes del mercado laboral es su elevada regulación, especialmente en las economías europeas continentales. La normativa laboral, los sistemas de negociación colectiva y los marcos institucionales condicionan la flexibilidad, los costes y las modalidades de contratación, introduciendo rigideces que afectan a la capacidad de ajuste de las

organizaciones. Estas regulaciones, aunque responden a objetivos sociales legítimos, tienen efectos directos sobre la competitividad y sobre la gestión de las Personas.

El mercado laboral se ve también condicionado por factores estructurales de largo plazo que afectan a la disponibilidad y características del talento. Entre ellos destacan los cambios demográficos, las transformaciones del sistema educativo y la evolución de los valores sociales asociados al trabajo. Estos factores interactúan entre sí y explican buena parte de los desajustes persistentes entre oferta y demanda de empleo.

Desde la perspectiva empresarial, el mercado laboral no solo determina la disponibilidad de Personas, sino también sus expectativas en relación con el empleo. Aspectos como la estabilidad, la movilidad, el desarrollo profesional, la conciliación o el sentido del trabajo influyen de manera creciente en las decisiones individuales. Las organizaciones deben operar, por tanto, en un entorno en el que las preferencias de las Personas adquieren un peso cada vez mayor.

El mercado laboral introduce además una dimensión competitiva entre empleadores. Las empresas no solo compiten en mercados de productos y servicios, sino también en el mercado de trabajo, tratando de atraer y retener a las Personas con las competencias y actitudes necesarias. Esta competencia se intensifica en contextos de escasez de talento y obliga a las organizaciones a revisar sus planteamientos tradicionales en materia de gestión de Personas.

El análisis del mercado laboral pone de manifiesto que muchas de las dificultades actuales en la gestión de Personas no pueden atribuirse exclusivamente a decisiones internas de las organizaciones. Se trata de problemas de naturaleza estructural

que requieren una comprensión amplia del entorno y de sus dinámicas. Ignorar estas dinámicas conduce con frecuencia a diagnósticos simplistas y a soluciones poco eficaces.

Entre las consecuencias más relevantes de estas dinámicas se encuentra la progresiva escasez estructural de talento en determinados perfiles y sectores. Esta escasez no es un fenómeno coyuntural, sino el resultado de tendencias de fondo que afectan al conjunto del mercado laboral. Comprender su origen resulta imprescindible para abordar de manera realista la gestión de Personas.

Para profundizar en estas tendencias estructurales, el siguiente capítulo se centra en el análisis de los cambios demográficos y su impacto sobre la oferta de trabajo y la disponibilidad de talento.



❧ 3. LOS GRANDES CAMBIOS DEL MERCADO LABORAL

En estos momentos estamos viviendo momentos de grandes cambios de todo tipo. Algunos de ellos están afectando significativamente al mercado laboral. Son los de orden demográfico relativos a la configuración de la población, los relacionados con los valores de la población, especialmente los relacionados con el mundo del trabajo (cambios sociales) y los de naturaleza regulatoria.

3.1. Cambios demográficos

Los cambios demográficos constituyen uno de los factores estructurales de mayor impacto sobre el mercado laboral y, por extensión, sobre la estrategia de Personas. A diferencia de otros fenómenos de carácter coyuntural, las transformaciones demográficas operan a largo plazo y configuran de manera persistente el volumen, la composición y las características de la población activa. Su influencia resulta determinante para comprender las dinámicas actuales y futuras de la disponibilidad de talento.

3.1.1. Reducción de la natalidad

La reducción sostenida de la natalidad constituye uno de los fenómenos demográficos más relevantes de las últimas décadas y uno de los factores estructurales con mayor impacto a medio y largo plazo sobre el mercado laboral. A diferencia de otros procesos demográficos más visibles en el corto plazo, la caída de la natalidad actúa de forma silenciosa, pero sus efec-

tos se manifiestan con claridad cuando las cohortes menos numerosas alcanzan la edad de incorporación al mercado de trabajo.

En los países desarrollados, y de forma particularmente intensa en España, las tasas de natalidad han descendido de manera persistente hasta situarse muy por debajo del nivel necesario para garantizar el reemplazo generacional. Este fenómeno no responde a un único factor, sino a la confluencia de cambios económicos, sociales y culturales que han transformado las decisiones reproductivas de las familias. Entre ellos destacan la incorporación masiva de la mujer al mercado laboral, la prolongación de los procesos formativos, la incertidumbre económica y la dificultad de conciliación entre vida profesional y personal.

La reducción de la natalidad tiene un efecto directo sobre el tamaño de las generaciones que acceden al mercado laboral años más tarde. Cuando las cohortes nacidas en periodos de baja natalidad alcanzan la edad activa, el volumen de jóvenes disponibles para incorporarse al empleo disminuye de forma significativa. Este efecto retardado explica por qué, incluso en contextos de elevado desempleo, comienzan a observarse dificultades para cubrir determinados puestos y perfiles profesionales.

La menor entrada de jóvenes en el mercado laboral tiene implicaciones profundas para su funcionamiento. En primer lugar, reduce la capacidad de renovación generacional de las organizaciones, especialmente en aquellos sectores y ocupaciones que requieren un flujo constante de nuevas incorporaciones. En segundo lugar, intensifica la competencia entre empleadores por un número decreciente de candidatos, desplazando progresivamente el equilibrio del mercado laboral a favor de los trabajadores más demandados.

Este fenómeno se ve agravado por la interacción con otros factores estructurales. La prolongación de la formación retrasa la incorporación efectiva al empleo, reduciendo aún más el número de años de contribución laboral. Al mismo tiempo, los desajustes del sistema educativo hacen que no todos los jóvenes disponibles cuenten con las competencias requeridas por el mercado, lo que amplifica la percepción de escasez de talento más allá de una cuestión puramente cuantitativa.

Desde la perspectiva de las organizaciones, la reducción de la natalidad obliga a replantear supuestos tradicionales sobre la abundancia de mano de obra joven. Las estrategias de gestión de Personas basadas en la sustitución rápida, la elevada rotación o la disponibilidad permanente de candidatos dejan de ser viables en un contexto de cohortes menguantes. En su lugar, adquieren mayor relevancia las políticas de desarrollo interno, fidelización y aprovechamiento del talento existente.

Asimismo, la disminución del número de jóvenes disponibles incrementa el peso relativo de otros colectivos en el mercado laboral. El envejecimiento de la población activa y la necesidad de prolongar las trayectorias profesionales se convierten en respuestas casi inevitables a la caída de la natalidad. Este proceso refuerza la importancia de gestionar adecuadamente el talento senior y de facilitar modelos de carrera más largos y flexibles.

La reducción de la natalidad también explica, en parte, el recurso creciente a la inmigración como mecanismo de ajuste del mercado laboral. Ante la insuficiencia de población activa autóctona, la inmigración permite compensar parcialmente el déficit de trabajadores, aunque no resuelve por sí sola los desajustes de cualificación ni sustituye la necesidad de políticas educativas y de empleo coherentes.

En conjunto, la caída de la natalidad actúa como uno de los principales motores de la escasez estructural de talento. Sus efectos, diferidos en el tiempo, condicionan de manera duradera la oferta de trabajo y obligan a las organizaciones y a las políticas públicas a adoptar una visión de largo plazo. Ignorar esta realidad conduce a diagnósticos erróneos y a respuestas reactivas que no abordan las causas profundas de las tensiones del mercado laboral.

3.1.2. Incremento esperanza de vida

El incremento sostenido de la esperanza de vida constituye uno de los rasgos más significativos de la evolución demográfica de las sociedades desarrolladas. Este fenómeno, resultado de los avances médicos, la mejora de las condiciones de vida y el progreso social, ha transformado de manera profunda la estructura de la población y ha alterado los equilibrios tradicionales entre etapas vitales, formación, trabajo y retiro. A diferencia de otros procesos demográficos, el aumento de la longevidad no reduce la población total, pero sí modifica su composición y distribución por edades.

En el caso español, el aumento de la esperanza de vida se ha producido con especial intensidad y rapidez, dando lugar a un proceso de envejecimiento progresivo de la población. Este envejecimiento no es un fenómeno aislado, sino la consecuencia directa de la combinación entre una natalidad persistentemente baja y una vida más larga. El resultado es una pirámide demográfica cada vez más invertida, con un peso creciente de las cohortes de mayor edad y una base estrecha de población joven.

El impacto de este proceso sobre la población activa es especialmente relevante. A medida que las generaciones más numerosas avanzan en edad, aumenta el peso relativo de los trabajadores

de mayor edad dentro del mercado laboral. Este envejecimiento de la población activa introduce cambios significativos en las dinámicas de empleo, en las trayectorias profesionales y en las necesidades de gestión de Personas. La idea implícita de una fuerza laboral mayoritariamente joven deja de ser válida y obliga a replantear modelos organizativos y de carrera diseñados para contextos demográficos muy distintos.

El envejecimiento de la población activa plantea retos específicos para las organizaciones. Por un lado, se incrementa la necesidad de gestionar carreras más largas, con múltiples transiciones y fases diferenciadas. Por otro, se hace necesario revisar supuestos tradicionales sobre productividad, aprendizaje y obsolescencia de competencias asociados a la edad. La edad cronológica resulta un indicador insuficiente para evaluar la aportación profesional, y que la experiencia acumulada constituye un activo de alto valor cuando se gestiona adecuadamente

Este proceso tiene también implicaciones directas sobre la sostenibilidad de los sistemas de empleo y de protección social. El aumento del número de Personas en edades avanzadas, combinado con una entrada limitada de jóvenes al mercado laboral, reduce la relación entre población ocupada y población dependiente. Esta presión estructural refuerza la necesidad de prolongar la vida laboral efectiva y de facilitar fórmulas que permitan mantener la actividad profesional más allá de los esquemas tradicionales de jubilación.

3.1.3. Envejecimiento de la población

Desde la perspectiva de la Estrategia de Personas, el envejecimiento de la población activa exige abandonar enfoques homogéneos y adoptar políticas más flexibles y segmenta-

das. La gestión del talento senior, el rediseño de puestos, la adaptación de ritmos y funciones y el aprovechamiento de la experiencia se convierten en elementos clave para sostener la capacidad productiva de las organizaciones en el tiempo. Ignorar esta realidad demográfica conduce a pérdidas de capital humano difíciles de justificar en un contexto de escasez estructural de talento.

El incremento de la esperanza de vida y el envejecimiento de la población activa no constituyen, por tanto, un problema en sí mismos, sino un cambio estructural que redefine las condiciones del mercado laboral. Su adecuada gestión representa una oportunidad para avanzar hacia modelos más sostenibles de empleo y para integrar la experiencia como una fuente de valor, anticipando así enfoques como la economía circular del talento desarrollados en etapas posteriores del discurso.

3.1.4. Inmigración

La inmigración constituye uno de los cambios estructurales más profundos experimentados por la sociedad española en las últimas décadas. Su magnitud, rapidez e impacto la sitúan al nivel de otros grandes procesos de transformación histórica, como la transición democrática o la incorporación masiva de la mujer al mercado de trabajo. Sin embargo, a diferencia de estos fenómenos, la inmigración ha sido analizada con frecuencia desde una perspectiva fragmentaria, emocional o coyuntural, cuando en realidad responde a dinámicas económicas y laborales de carácter estructural. La ausencia de un enfoque sistemático y estratégico ha contribuido a que el debate público y político se haya centrado más en sus efectos visibles que en sus causas profundas, y más en sus dimensiones sociales que en su naturaleza económica.

La inmigración no es, en esencia, un fenómeno social autónomo, aunque tenga consecuencias sociales evidentes. Es, ante todo, el resultado del funcionamiento de un mercado laboral sometido a fuerzas de oferta y demanda que operan a escala global. Para que se produzca un flujo migratorio significativo es necesario que concurran simultáneamente dos fuerzas: una presión de salida desde los países de origen y una fuerza de atracción desde los países de destino. La primera está alimentada por el crecimiento demográfico concentrado en los países menos desarrollados y por los diferenciales de renta existentes entre estos y las economías avanzadas. La segunda surge cuando una economía genera empleo de forma sostenida y, al mismo tiempo, dispone de una oferta interna de trabajadores insuficiente para cubrir esa demanda. En el caso español, la coincidencia de ambas fuerzas ha sido particularmente intensa, lo que explica la magnitud y la velocidad del proceso inmigratorio.

Desde mediados de los años noventa, el mercado laboral español ha experimentado una expansión muy significativa de la demanda de trabajo. En poco más de una década, el número de ocupados creció de manera sostenida, generando oportunidades de empleo en numerosos sectores productivos. Al mismo tiempo, la oferta de trabajadores nacionales comenzó a reducirse como consecuencia de un profundo cambio demográfico que, durante años, pasó desapercibido para la opinión pública y para los responsables políticos. La caída abrupta de la natalidad iniciada a finales de los años setenta no tuvo efectos inmediatos sobre el empleo, pero produjo, con un desfase temporal inevitable, una reducción drástica del número de jóvenes que se incorporaban al mercado laboral. Cuando esa reducción coincidió con una fase de crecimiento económico intenso, el desequilibrio entre oferta y demanda se hizo evidente.

En ese contexto, la inmigración actuó como un mecanismo de ajuste imprescindible. Sin la incorporación de millones de trabajadores extranjeros, el mercado laboral habría experimentado fuertes tensiones salariales que habrían erosionado la competitividad de las empresas, obligándolas a trasladar el aumento de costes a los precios o a reducir márgenes. La inmigración permitió, por tanto, mantener un cierto equilibrio en el mercado de trabajo y sostener el crecimiento económico. Desde esta perspectiva, resulta más adecuado interpretar la inmigración no como un problema generado por factores externos, sino como la solución a un problema interno previamente creado por la propia evolución demográfica y productiva del país.

Los flujos migratorios hacia España no han sido homogéneos ni responden a una única lógica. Junto a la inmigración laboral, se ha producido una inmigración de carácter residencial, compuesta en gran medida por ciudadanos de otros países europeos que eligen España como lugar de residencia, especialmente tras su jubilación. Existe también un flujo minoritario de jóvenes procedentes de países desarrollados que encuentran en determinadas ciudades españolas un entorno atractivo para estancias temporales vinculadas a estudios o experiencias profesionales. No obstante, el núcleo central del fenómeno inmigratorio en España ha sido, y sigue siendo, la inmigración laboral de naturaleza económica.

Dentro de esta inmigración laboral pueden identificarse distintas etapas. En una primera fase, la demanda se concentró en puestos de trabajo manuales y de baja cualificación, en sectores donde el idioma no era un factor crítico y donde los trabajadores nacionales comenzaron a mostrar un claro desinterés. La agricultura, la construcción y determinadas industrias básicas absorbieron una parte muy significativa de estos flujos iniciales, procedentes en gran medida de países africanos. Posteriormente

te, a medida que la economía de servicios ganó peso, surgió una segunda oleada orientada a puestos de baja cualificación en actividades de atención al cliente, hostelería, restauración y comercio. En este caso, el dominio del idioma se convirtió en un requisito relevante, lo que explica el creciente protagonismo de la inmigración procedente de Hispanoamérica.

Esta evolución refleja de manera directa la estructura productiva de la economía española, caracterizada por un fuerte peso del sector servicios y, dentro de él, por una elevada proporción de actividades de bajo valor añadido. En este contexto, la inmigración recibida ha respondido fundamentalmente a la necesidad de cubrir puestos situados en la base de la pirámide ocupacional. Esta realidad ha suscitado críticas sobre la falta de planificación estratégica en la gestión de los flujos migratorios y sobre la aparente contradicción entre el nivel de desarrollo del país y el tipo de empleo que se ha generado. No obstante, esta situación no es el resultado de una elección aislada en materia migratoria, sino la consecuencia directa del modelo productivo vigente y de las características de la demanda de trabajo que dicho modelo genera.

Desde la perspectiva empresarial, la inmigración ha introducido una complejidad creciente en la gestión de Personas. Las empresas se han visto obligadas, en muchos casos por pura presión del mercado, a incorporar trabajadores de origen extranjero como única alternativa para cubrir determinadas posiciones. Este proceso ha puesto de manifiesto las limitaciones de modelos de gestión de Personas diseñados para contextos de abundancia de oferta y ha evidenciado la necesidad de desarrollar capacidades más sofisticadas en ámbitos como la selección, la integración y la gestión de la diversidad. En este sentido, la empresa se convierte en un actor clave no solo en la incorporación de los inmigrantes al mercado laboral, sino también en su

integración social, dado que el trabajo constituye el principal mecanismo de inclusión y cohesión.

En los últimos años comienza a perfilarse un nuevo desafío: la inmigración cualificada. El descenso progresivo del número de estudiantes nacionales en el sistema universitario, unido a tasas elevadas de fracaso académico, está generando tensiones crecientes entre la oferta y la demanda de profesionales en determinados sectores intensivos en conocimiento. Ámbitos como las tecnologías de la información o el sector biomédico muestran ya signos claros de escasez de talento. En este contexto, la inmigración cualificada deja de ser una opción marginal para convertirse en una necesidad estratégica.

La captación de profesionales altamente cualificados plantea, sin embargo, nuevos interrogantes. Una posibilidad consiste en atraer talento de países con diferenciales de renta que faciliten su movilidad hacia España, lo que ofrece ventajas en términos de idioma y costes, pero plantea dilemas éticos relacionados con la descapitalización de capital humano en los países de origen. La otra alternativa es competir abiertamente en el mercado global por el mejor talento, en igualdad de condiciones con países que llevan años desarrollando políticas activas de atracción, como Australia, Canadá o Irlanda. Esta segunda opción exige una transformación profunda de la imagen de España como destino laboral y una mejora sustancial de los mecanismos de acogida, integración y retención.

España dispone de ventajas comparativas evidentes en este terreno, como su calidad de vida, su clima o su tradición de apertura cultural. Sin embargo, también enfrenta barreras estructurales significativas, entre las que destacan la complejidad administrativa, la inexperiencia en procesos de reclutamiento internacional y unos niveles salariales relativamente inferiores

a los de otros destinos competidores. Superar estas barreras requiere una acción coordinada entre empresas y administraciones públicas, orientada a construir una marca país asociada no solo al turismo o al ocio, sino también al empleo de calidad y al desarrollo profesional.

La inmigración debe entenderse, por tanto, como un fenómeno permanente y no coyuntural. Los inmigrantes que han llegado no son todos los que serán, y su presencia configurará de manera decisiva la estructura social y económica del país en las próximas décadas. A medida que el tiempo avance, la diversidad se normalizará en todos los niveles del mercado laboral. Los inmigrantes y sus descendientes ocuparán no solo puestos básicos, sino también posiciones técnicas, directivas y de responsabilidad, contribuirán al sostenimiento del sistema de bienestar y participarán activamente en la creación de valor económico. Algunos serán emprendedores, otros accederán a la alta dirección y algunos formarán parte de los órganos de gobierno de las empresas.

En definitiva, la inmigración constituye una política económica de primer orden con profundas ramificaciones sociales. Abordarla exclusivamente desde la óptica de la integración o del control administrativo supone invertir el orden de los factores. Es necesario avanzar desde una inmigración reactiva y en gran medida autogestionada hacia una inmigración estratégica, alineada con el modelo productivo y con las necesidades presentes y futuras del mercado laboral. De ello dependerán la competitividad de las empresas, la sostenibilidad del crecimiento económico y la cohesión de la sociedad española en el largo plazo.

La combinación de estos factores —reducción de la natalidad, aumento de la esperanza de vida, envejecimiento de la población e inmigración— configura un escenario demográfico que

condiciona de manera estructural la disponibilidad de talento. Estas tendencias no solo afectan al volumen de Personas disponibles, sino también a la diversidad de perfiles, a las expectativas profesionales y a las trayectorias laborales.

El impacto de los cambios demográficos se ve amplificado por la interacción con otros factores estructurales, como el sistema educativo y los valores sociales asociados al trabajo. La forma en que una sociedad transforma su población en capital humano y gestiona las transiciones entre educación y empleo resulta clave para mitigar o agravar los efectos de las dinámicas demográficas.

Por este motivo, para completar el análisis de los condicionantes estructurales de la estrategia de Personas, el siguiente capítulo se centra en el estudio del sistema educativo y de los cambios sociales que influyen en la relación de las Personas con el trabajo.

3.2. Cambios sociales

En el capítulo anterior se ha analizado el impacto de los cambios demográficos sobre el mercado de trabajo y sobre el equilibrio económico y social de las organizaciones. El envejecimiento de la población activa, la reducción de las cohortes jóvenes y el aumento de la esperanza de vida configuran un escenario en el que las relaciones entre generaciones se transforman de manera profunda. Estos cambios no actúan de forma aislada, sino que interactúan estrechamente con el sistema educativo, con los procesos de incorporación al empleo y con las trayectorias profesionales de las nuevas generaciones.

3.2.1. Incorporación de la mujer al mundo del trabajo

La incorporación masiva de la mujer al mercado de trabajo constituye uno de los cambios sociales más profundos de las últimas décadas. Este proceso ha tenido un impacto estructural sobre el funcionamiento del mercado laboral, la organización de las empresas y las decisiones demográficas, redefiniendo el marco de referencia de la gestión de Personas. La progresiva superación del modelo tradicional de división de roles amplió de manera significativa la población activa disponible y se convirtió en uno de los principales motores de crecimiento del empleo en las economías desarrolladas.

Esta incorporación no se produjo de forma homogénea ni exenta de tensiones. Coincidió con profundas transformaciones del sistema educativo, la prolongación de los itinerarios formativos y cambios en las aspiraciones profesionales, de modo que la participación femenina en el empleo se vinculó cada vez más a niveles elevados de cualificación. Ello contribuyó de manera decisiva al aumento del capital humano disponible y a la diversificación de los perfiles profesionales.

Al mismo tiempo, la incorporación de la mujer al mercado de trabajo se encuentra estrechamente relacionada con la reducción de la natalidad. La introducción de nuevas restricciones temporales y económicas en las decisiones reproductivas, junto con las dificultades de conciliación en contextos organizativos poco flexibles, ha reforzado la tendencia a retrasar la maternidad o a reducir el número de hijos, con efectos demográficos que se manifiestan posteriormente en el mercado laboral.

Desde la perspectiva de las organizaciones, este cambio ha puesto de relieve las limitaciones de modelos de gestión diseñados para una fuerza laboral homogénea. Horarios rígidos, trayec-

torias profesionales lineales y supuestos implícitos de disponibilidad total entran en conflicto con una realidad laboral más diversa. En este contexto, la conciliación, la flexibilidad y la gestión de la diversidad adquieren una dimensión estratégica, no solo como cuestiones de equidad, sino como condiciones necesarias para aprovechar plenamente el talento disponible en un entorno de escasez estructural.

3.2.2. Sistema educativo

El sistema educativo constituye otro determinante estructural clave del funcionamiento del mercado laboral, en la medida en que transforma la población en capital humano potencialmente empleable. A través de sus contenidos, titulaciones y mecanismos de transición al empleo, condiciona tanto el volumen de Personas disponibles para trabajar como la adecuación de sus competencias a las necesidades del tejido productivo.

Muchos de los problemas del mercado laboral tienen su origen en desajustes persistentes entre el sistema educativo y el sistema productivo. Estos desajustes se manifiestan en la coexistencia de titulaciones con baja empleabilidad y dificultades para cubrir determinados perfiles profesionales, incluso en contextos de elevado desempleo. La limitada capacidad de anticipación del sistema educativo, cuya planificación suele responder a lógicas institucionales más que a una lectura dinámica de las necesidades futuras, tiende a generar excedentes y déficits de cualificación que se prolongan en el tiempo.

La Formación Profesional ocupa un lugar central en este análisis. Cuando está bien diseñada y conectada con el tejido empresarial, facilita transiciones más fluidas al empleo y contribuye a reducir los desajustes de cualificación. Sin embargo, en el contexto español su desarrollo ha sido históricamente insuficiente

y su valoración social limitada, lo que ha restringido su capacidad para actuar como vía eficaz de inserción laboral.

Estos desajustes se expresan también a través de fenómenos de sobrecualificación y subcualificación. Ambos reflejan un problema estructural de adecuación entre formación y empleo, con efectos negativos sobre la eficiencia del mercado laboral, la productividad y la satisfacción profesional. Asimismo, la prolongación de los itinerarios formativos retrasa la incorporación efectiva al empleo, reduce los años de contribución laboral y dificulta la acumulación temprana de experiencia profesional.

Ante estas limitaciones, las organizaciones se ven obligadas a asumir un papel más activo en la formación y el desarrollo de las Personas. Las empresas no pueden confiar exclusivamente en el sistema educativo como proveedor de talento plenamente preparado, sino que deben complementar sus carencias mediante estrategias de aprendizaje continuo y adaptación de competencias, con implicaciones directas sobre la Estrategia de Personas y los costes asociados a la gestión del talento.

En este contexto emerge la necesidad de un pacto social en torno a la educación que trascienda los ciclos políticos y reconozca la corresponsabilidad de todos los actores implicados. La mejora de la conexión entre educación y empleo, el refuerzo de la Formación Profesional, la alternancia estudio–trabajo y el aprendizaje a lo largo de la vida constituyen retos centrales para avanzar hacia modelos más sostenibles de creación de valor.

La movilidad internacional se ha convertido en un rasgo distintivo de una parte de las trayectorias juveniles. Más allá de su valor cultural, actúa como indicador de competencias transversales y de empleabilidad, aunque plantea también retos en términos de retención y aprovechamiento del capital humano

formado. Al mismo tiempo, una parte relevante del empleo creado en los últimos años ha sido ocupada por jóvenes, lo que matiza el diagnóstico y pone de relieve que el mercado ofrece oportunidades cuando existen competencias adecuadas y capacidad de adaptación, aunque la calidad y estabilidad del empleo siga siendo una cuestión central.

En este escenario, la empleabilidad de los jóvenes debe entenderse como una responsabilidad compartida entre el sistema educativo, las empresas y los propios individuos. Las organizaciones adquieren un papel creciente como espacios de aprendizaje y desarrollo, complementando las carencias del sistema educativo formal.

Los desajustes entre educación, juventud y empleo tienen implicaciones directas para la competitividad nacional. En un entorno globalizado, la capacidad de competir depende cada vez más de la calidad del capital humano y de la alineación entre formación y mercado. En las economías maduras, el envejecimiento demográfico, la infrautilización del talento joven y los desajustes educativos configuran un riesgo estructural para la competitividad a medio y largo plazo, situando la educación y la gestión del talento como cuestiones estratégicas de primer orden.

3.2.3. Valores de los jóvenes

Los cambios en los valores de las generaciones más jóvenes constituyen otro de los factores sociales con mayor impacto sobre el mercado laboral. Estos cambios no representan una ruptura radical con el pasado, sino el resultado de transformaciones económicas, educativas y culturales que han modificado las expectativas y comportamientos en relación con el empleo. El trabajo se concibe cada vez más como un espacio de desarrollo personal y aprendizaje, sin que ello elimine la importancia del salario, pero ampliando la jerarquía de expectativas.

En este contexto, se observa una menor disposición a aceptar trayectorias rígidas o sacrificios prolongados sin una contrapartida clara. La relación con la empresa adopta un carácter más instrumental y reversible, vinculado a las oportunidades de aprendizaje, empleabilidad futura y coherencia entre expectativas y realidad. La flexibilidad y la conciliación adquieren una relevancia creciente, reflejando un cambio cultural profundo que no puede desvincularse de las condiciones objetivas de acceso al empleo, la precariedad inicial y la incertidumbre prolongada.

Desde la perspectiva de las organizaciones, estos cambios de valores reducen la eficacia de modelos basados exclusivamente en la estabilidad, la jerarquía o la promesa de recompensas futuras. En su lugar, adquieren mayor relevancia propuestas que integran desarrollo, sentido, flexibilidad y calidad del entorno laboral. Comprender estos valores no implica asumirlos acríticamente, sino incorporarlos como una variable estructural en el diseño de estrategias de Personas realistas y sostenibles.

La lucha por el talento, la competitividad empresarial y la gestión de la diversidad no pueden entenderse al margen de estas transformaciones. Los capítulos siguientes profundizan en cómo las organizaciones responden a este nuevo contexto mediante estrategias de Gestión de Personas orientadas a la atracción del talento, la construcción de propuestas de valor coherentes y la gestión de una diversidad generacional creciente.

3.3. Cambios regulatorios

El mercado laboral es uno de los ámbitos más intensamente regulados de las economías modernas. La relación laboral se encuentra sometida a un entramado normativo complejo que afecta tanto al acceso al empleo como a su desarrollo y extinción. Esta regulación responde a objetivos sociales legítimos,

pero introduce efectos estructurales que condicionan de manera significativa el funcionamiento del mercado laboral y la competitividad de las organizaciones.

En el contexto europeo continental, y de forma especialmente acusada en España, la regulación laboral ha evolucionado históricamente bajo una lógica de protección del empleo existente más que de facilitación de la creación de nuevo empleo. Este enfoque ha generado rigideces en la contratación, elevados costes de ajuste y una limitada capacidad de adaptación a los cambios económicos y tecnológicos, dificultando la absorción eficiente de las transformaciones del entorno productivo.

Las sucesivas reformas laborales han tratado de corregir algunos de estos desequilibrios, pero con resultados desiguales. La alternancia entre flexibilización y refuerzo de la protección ha generado un entorno normativo inestable que introduce incertidumbre y dificulta la planificación empresarial a medio y largo plazo, condicionando las decisiones estratégicas en materia de empleo, inversión en Personas y organización del trabajo.

Uno de los efectos más visibles de este marco es la segmentación del mercado laboral. La coexistencia de modalidades contractuales con niveles de protección muy dispares ha dado lugar a una dualidad estructural entre empleo estable y empleo precario, con implicaciones tanto sociales como económicas. Esta segmentación dificulta la movilidad, la acumulación de experiencia y la inversión en desarrollo por parte de las organizaciones.

Desde la perspectiva de la Estrategia de Personas, la regulación laboral delimita el margen de maniobra de las empresas. Las decisiones sobre contratación, movilidad, retribución o gestión del desempeño se adoptan dentro de un marco normativo que

establece límites claros y, en ocasiones, incentivos contradictorios. La elevada rigidez puede desincentivar la contratación indefinida, fomentar soluciones de corto plazo y reducir la disposición a asumir riesgos en la gestión del talento.

Asimismo, la regulación influye en la capacidad de adaptación organizativa. En entornos de incertidumbre, la rapidez de ajuste es un factor crítico de competitividad; cuando los mecanismos de ajuste son costosos o complejos, las empresas tienden a adoptar estrategias defensivas que priorizan la contención del riesgo frente a la innovación, con efectos indirectos sobre la calidad del empleo y las oportunidades de desarrollo profesional.

El equilibrio entre flexibilidad y seguridad constituye uno de los grandes retos de la regulación laboral contemporánea. En un contexto de escasez estructural de talento, las limitaciones normativas adquieren una relevancia adicional, al condicionar la capacidad de las empresas para atraer, retener y gestionar Personas de manera ágil y personalizada.

En definitiva, los cambios regulatorios no pueden analizarse únicamente desde una perspectiva jurídica o coyuntural. Constituyen un factor estructural que influye de manera profunda en el funcionamiento del mercado de trabajo, en la competitividad de las organizaciones y en las decisiones estratégicas en materia de Personas. Comprender su impacto resulta imprescindible para diseñar estrategias realistas y sostenibles de creación de valor a través de las Personas.



⊗ 4. PILARES DE UNA ESTRATEGIA DE PERSONAS

En función de la situación de los factores determinantes de la estrategia de Personas, y muy especialmente, en relación con los cambios del mercado laboral, destacan tres prioridades en la Gestión de Personas que detallaremos a continuación: la lucha por un talento cada día más escaso, la preocupación creciente por el mantenimiento de la competitividad y la gestión de unos equipos cada día más diversos.

Estos tres pilares de la estrategia de Personas deben ser tenidos en cuenta por todo tipo de empresas.

4.1. La lucha por el talento

La creciente dificultad para atraer y retener talento se ha convertido en uno de los principales retos estratégicos de las organizaciones. Lejos de tratarse de un fenómeno coyuntural o limitado a determinados sectores, la escasez de talento responde a factores estructurales que afectan de manera persistente al funcionamiento del mercado laboral. Esta realidad obliga a replantear los enfoques tradicionales de la gestión de Personas y a situar la lucha por el talento en el centro de la agenda directiva.

La escasez estructural de talento es el resultado de la convergencia de múltiples factores analizados en los capítulos anteriores. Los cambios demográficos reducen el volumen de población activa disponible y alteran su composición. Las limitaciones

del sistema educativo generan desajustes entre las competencias ofrecidas y las demandadas por las organizaciones. Los cambios sociales modifican las expectativas y preferencias de las Personas respecto al trabajo. En conjunto, estas dinámicas configuran un escenario en el que la oferta de talento no crece al ritmo ni con las características requeridas por la demanda.

En este contexto, la lucha por el talento no se limita a un problema de volumen, sino que afecta especialmente a determinados perfiles críticos. Las organizaciones compiten por personas con competencias que a veces escasean en el mercado, elevada empleabilidad y capacidad de adaptación, lo que incrementa la presión sobre los sistemas de atracción y retención. Esta competencia se intensifica en entornos de crecimiento, innovación o transformación, donde el talento actúa como principal palanca de ejecución estratégica.

La escasez de talento introduce también tensiones relevantes en la relación entre empresas y Personas. La mayor capacidad de elección de los profesionales más demandados desplaza el equilibrio de poder en el mercado laboral y obliga a las organizaciones a revisar sus propuestas de empleo. Aspectos como el desarrollo profesional, la calidad del liderazgo, la cultura organizativa o el sentido del trabajo adquieren un peso creciente en las decisiones individuales.

Desde la perspectiva de la gestión, la escasez estructural de talento actúa como un factor desencadenante de nuevas respuestas estratégicas. Las organizaciones se ven obligadas a invertir de manera más sistemática en la atracción, el desarrollo y la fidelización de las Personas, así como a repensar sus políticas de compensación, sus modelos de carrera y sus prácticas de gestión. Estas respuestas, sin embargo, no pueden abordarse de forma aislada ni reactiva.

La gestión de la escasez de talento plantea, además, un dilema estratégico relevante. Por un lado, la necesidad de atraer y retener talento impulsa a las organizaciones a incrementar su inversión en Personas. Por otro, la presión competitiva y la exigencia de eficiencia obligan a contener los costes y mejorar la productividad. Esta tensión anticipa uno de los debates centrales de la estrategia de Personas contemporánea y pone de manifiesto la necesidad de enfoques equilibrados y coherentes.

La lucha por el talento no se resuelve exclusivamente mediante políticas de captación externa. En muchos casos, exige revisar los modelos de desarrollo interno, la identificación de talento crítico y el aprovechamiento del potencial disponible en la organización. Estas cuestiones remiten directamente al análisis de la competitividad y de las decisiones económicas que condicionan la gestión de Personas.

Por este motivo, el siguiente capítulo se centra en examinar la relación entre competitividad y Personas, analizando cómo las organizaciones pueden afrontar las tensiones derivadas de la escasez de talento sin comprometer su viabilidad económica.

4.2. Competitividad y Personas

La competitividad de las organizaciones depende en gran medida de su capacidad para utilizar de manera eficiente y eficaz sus recursos. En las economías avanzadas, caracterizadas por un peso creciente de los servicios y del conocimiento, las Personas representan el principal componente del coste empresarial y, al mismo tiempo, la principal fuente potencial de creación de valor. Esta dualidad sitúa a la gestión de Personas en el centro de las decisiones relacionadas con la competitividad.

La política de remuneraciones constituye uno de los elementos más relevantes en este ámbito. En la mayoría de las organizaciones de servicios, los costes laborales representan la partida más significativa de la estructura de costes. Las decisiones relativas a salarios, incentivos y beneficios sociales tienen un impacto directo tanto en la capacidad de atraer y retener talento como en la viabilidad económica del proyecto empresarial. Diseñar políticas de compensación competitivas y sostenibles se convierte, por tanto, en un reto estratégico.

La competitividad no puede entenderse únicamente como una cuestión de contención de costes. En un contexto de creciente escasez de talento, la capacidad de las Personas para generar valor a través de su desempeño adquiere una relevancia central. La productividad, entendida como la relación entre los resultados obtenidos y los recursos empleados, depende en gran medida del nivel de competencias, del compromiso y del contexto organizativo en el que las Personas desarrollan su trabajo.

La mejora de la productividad exige, en muchos casos, inversiones continuadas en desarrollo, tecnología y organización del trabajo. Estas inversiones tienen retornos diferidos y requieren una visión de medio y largo plazo. Sin embargo, la presión competitiva y la exigencia de resultados inmediatos dificultan la adopción de este tipo de enfoques, especialmente en entornos de elevada incertidumbre.

La internacionalización introduce una dimensión adicional en el análisis de la competitividad. La exposición a mercados globales incrementa la presión sobre los costes, pero también amplía el acceso a nuevos mercados, talento y oportunidades de crecimiento. Las organizaciones que operan en entornos internacionales deben gestionar simultáneamente la eficiencia económica y la diversidad de contextos culturales, regulatorios y laborales.

En este escenario emerge lo que puede denominarse un “efecto tenaza” en la gestión de Personas. Por un lado, la necesidad de atraer y retener talento impulsa a las organizaciones a incrementar su inversión en Personas, mejorar sus políticas de compensación y ofrecer condiciones atractivas. Por otro, la presión por mejorar la competitividad y contener los costes empuja en la dirección opuesta. Estas dos fuerzas, aparentemente contradictorias, actúan de manera simultánea y generan tensiones difíciles de resolver.

La gestión eficaz de este efecto tenaza no admite soluciones simples. Requiere decisiones coherentes, priorización estratégica y una comprensión profunda de los factores que generan valor en cada organización. En este contexto, las respuestas a la escasez de talento no pueden limitarse a políticas homogéneas, sino que deben adaptarse a la realidad específica de cada empresa.

Entre las respuestas estratégicas a estas tensiones destaca la necesidad de gestionar de manera más sistemática la diversidad presente en las organizaciones. La diversidad, adecuadamente gestionada, puede convertirse en una fuente de innovación, aprendizaje y mejora del desempeño. Por este motivo, el siguiente capítulo se centra en el análisis de la gestión de la diversidad como uno de los ejes estratégicos de la gestión de Personas.

4.3. La gestión de la diversidad

La diversidad se ha convertido en una característica estructural de las organizaciones contemporáneas. Lejos de ser un fenómeno coyuntural o una cuestión exclusivamente normativa, la diversidad es el resultado de los cambios demográficos, sociales y económicos analizados en los capítulos anteriores. La gestión de la diversidad no consiste, por tanto, en generar

diversidad, sino en saber gestionarla de manera eficaz dentro de la empresa.

Uno de los primeros vectores de diversidad es el sexo. La incorporación de la mujer al mercado laboral ha transformado profundamente la composición de la población activa y ha planteado nuevos retos en términos de igualdad de oportunidades, conciliación y organización del trabajo. La gestión de la diversidad de género exige revisar prácticas históricamente diseñadas desde una lógica masculina y avanzar hacia modelos más inclusivos y equilibrados.

La edad constituye otro eje central de la diversidad. El envejecimiento de la población activa y la convivencia de distintas generaciones en la empresa introducen diferencias en experiencias, expectativas y formas de relación con el trabajo. La gestión intergeneracional requiere evitar enfoques homogéneos y reconocer el valor específico que aportan tanto el talento joven como el talento senior en función de sus capacidades y trayectorias.

Esta convivencia intergeneracional obliga a replantear supuestos tradicionales sobre rendimiento, aprendizaje y contribución profesional. Entre estos supuestos, uno de los más persistentes es la asociación entre innovación y juventud, que tiende a situar al talento senior en una posición secundaria o defensiva.

Este enfoque parte de una visión reduccionista de la innovación, entendida como mera adopción de nuevas tecnologías o como capacidad exclusiva para generar ideas disruptivas. Sin embargo, la innovación organizativa es un proceso mucho más complejo, que requiere no solo creatividad, sino también criterio, experiencia, comprensión del contexto y capacidad de ejecución. Desde esta perspectiva, el talento senior no solo puede innovar, sino que desempeña un papel clave en la generación de innovaciones sostenibles.

Los profesionales senior, habitualmente definidos como aquellos con más de 55 años, han acumulado a lo largo de su trayectoria una experiencia extensa en distintos ciclos económicos, transformaciones tecnológicas y cambios organizativos. Esta experiencia les proporciona una visión sistémica de los problemas y una mayor capacidad para identificar oportunidades de mejora e innovación que no siempre resultan evidentes desde miradas más cortoplacistas. Su conocimiento profundo de los procesos, de las dinámicas internas y de los factores críticos de éxito facilita, además, la implantación efectiva de soluciones innovadoras.

Junto a la experiencia, el talento senior aporta un activo frecuentemente infravalorado: la sabiduría organizativa. Esta se manifiesta en la capacidad para anticipar riesgos, evitar errores recurrentes y equilibrar ambición e implementación. A ello se suma un capital intangible de gran valor, compuesto por la reputación profesional y las redes de relación construidas a lo largo del tiempo, que resultan determinantes para movilizar apoyos, generar confianza y viabilizar proyectos complejos de innovación.

Frente al estereotipo que asocia *seniority* con resistencia al cambio, la evidencia empírica muestra que muchos profesionales senior mantienen una elevada disposición al aprendizaje y a la actualización de competencias, incluyendo ámbitos como la digitalización, el análisis de datos o la inteligencia artificial. La capacidad de aprendizaje no desaparece con la edad; lo que cambia es el contexto, la motivación y el sentido que se atribuye a dicho aprendizaje. En este sentido, el talento senior puede desempeñar un papel especialmente relevante como impulsor y líder de procesos de transformación.

La innovación se ve reforzada cuando se articula desde equipos intergeneracionales. La combinación de talento joven y senior genera sinergias que equilibran creatividad y experiencia, agilidad y profundidad, exploración y ejecución. Diversos estudios

ponen de manifiesto que las organizaciones con equipos diversos en términos de edad logran mayores niveles de innovación y eficiencia, precisamente porque integran perspectivas complementarias en la toma de decisiones.

El liderazgo senior desempeña asimismo un papel central en la creación de entornos propicios para la innovación. La experiencia acumulada permite gestionar mejor la incertidumbre, sostener la tensión inherente al cambio y crear climas de seguridad psicológica en los que los equipos se sienten legitimados para experimentar y asumir riesgos calculados. La templanza, entendida como capacidad para decidir con serenidad en contextos complejos, constituye un factor diferencial en procesos de innovación organizativa.

Desde esta perspectiva, la diversidad por edad no debe abordarse como un reto a gestionar, sino como una oportunidad estratégica para ampliar la base de talento y reforzar la capacidad innovadora de las organizaciones. Lejos de ser un obstáculo, el talento senior puede actuar como catalizador de la innovación cuando se le reconoce, se le integra y se le ofrece un marco adecuado de contribución.

Aprovechar el talento senior no solo mejora la competitividad empresarial, sino que contribuye también a una utilización más eficiente del capital humano a lo largo de todo su ciclo vital. Extender la vida profesional activa de los seniors genera beneficios individuales, organizativos y sociales, reforzando la coherencia de una gestión de Personas orientada a la sostenibilidad y al valor a largo plazo.

La diversidad se manifiesta también en términos de cualificación, origen cultural y trayectorias profesionales. La inmigración, la movilidad y la heterogeneidad de itinerarios formativos

amplían la variedad de perfiles presentes en las organizaciones. Esta diversidad puede enriquecer la capacidad de innovación y adaptación, pero también plantea desafíos en términos de integración, comunicación y cohesión.

Gestionar la diversidad implica crear marcos organizativos que permitan aprovechar estas diferencias como fuente de valor y no como elemento de fragmentación. Ello exige políticas de Personas coherentes, liderazgo inclusivo y culturas organizativas abiertas a la pluralidad. La diversidad no se gestiona únicamente mediante normas o declaraciones, sino a través de prácticas cotidianas que favorecen la colaboración y el respeto.

La adecuada gestión de la diversidad contribuye a mejorar la capacidad de las organizaciones para atraer y retener talento en un contexto de escasez estructural. Las empresas que saben integrar perfiles diversos amplían su base de talento potencial y fortalecen su propuesta como empleadores. En este sentido, la diversidad se convierte en un elemento estratégico de la gestión de Personas.

No obstante, la gestión de la diversidad no puede abordarse de manera aislada. Debe integrarse en una propuesta coherente que articule qué ofrece la organización a sus Personas y qué espera de ellas a cambio. Esta propuesta constituye el núcleo de la Propuesta de Valor al Empleado, a cuyo análisis se dedica el siguiente capítulo.



⊗ 5. ASPECTOS TRANSVERSALES Y ESENCIALES EN LA GESTIÓN DE PERSONAS

A continuación, describiremos cuatro aspectos que son transversales a los tres pilares clave en la gestión de Personas pues apoyan los tres ejes fundamentales como son la Propuesta de Valor al Empleado, el posicionamiento de la marca en el mercado laboral y la calidad directiva, así como a su reutilización más allá de la propia función ejecutiva.

5.1. La Propuesta de Valor al Empleado

En los capítulos anteriores se ha puesto de manifiesto cómo la lucha por el talento, la competitividad empresarial y la diversidad de la fuerza laboral se han convertido en factores estructurales del entorno económico actual. La escasez de determinados perfiles, el envejecimiento de la población activa, la creciente heterogeneidad de expectativas y trayectorias profesionales, así como la intensificación de la competencia entre organizaciones, han transformado de manera profunda el mercado de trabajo. En este contexto, las empresas ya no compiten únicamente por clientes, sino también —y de forma creciente— por Personas.

La Propuesta de Valor al Empleado surge como respuesta a este nuevo escenario. No se trata de un concepto aislado ni de una herramienta coyuntural, sino de un marco que permite articular de manera coherente la relación entre la organización y sus Personas. La PVE define qué ofrece la empresa a quienes

trabajan en ella y qué pueden esperar éstos a lo largo de su ciclo de vida profesional. En un mercado laboral tensionado, diverso y cada vez más transparente, esta propuesta se convierte en un elemento central de la estrategia organizativa.

Desde un punto de vista conceptual, la Propuesta de Valor al Empleado tiene su origen en la lógica del marketing aplicada al mercado laboral. Del mismo modo que las organizaciones formulan propuestas de valor para atraer y fidelizar clientes, deben definir una propuesta coherente para atraer, comprometer y retener a sus empleados. Este paralelismo no es meramente retórico: implica asumir que el mercado laboral funciona, con sus propias particularidades, como un mercado competitivo en el que las organizaciones y las Personas comparan, eligen y deciden.

El mercado laboral puede analizarse, desde esta perspectiva, a través de los mismos componentes estructurales que cualquier otro mercado: oferta, demanda, producto, precio y regulación. Sin embargo, presenta una singularidad crítica que lo diferencia de otros ámbitos de intercambio. En el mercado laboral, la oferta y el producto coinciden en la misma persona. El trabajador es, simultáneamente, quien ofrece y quien encarna el valor intercambiado. Esta característica introduce una complejidad relacional y emocional muy superior a la de otros mercados, y explica por qué las decisiones laborales no responden únicamente a criterios racionales o económicos.

En este contexto, el salario no puede entenderse exclusivamente como un precio objetivo del trabajo realizado. A diferencia de otros intercambios económicos, la retribución incorpora una fuerte carga emocional y simbólica, vinculada al reconocimiento, la equidad percibida y la valoración personal. La manera en que se configura y se gestiona la compensación condiciona de

forma profunda la relación entre la organización y el empleado, y explica por qué decisiones aparentemente racionales generan, en ocasiones, respuestas intensas o difíciles de anticipar.

A medida que aumenta el nivel de cualificación y empleabilidad, los elementos emocionales y relacionales adquieren un peso creciente en la decisión de vinculación con una organización. Factores como las oportunidades de desarrollo, la conciliación entre vida personal y profesional, el sentido del trabajo o la percepción de futuro profesional tienden a ganar relevancia frente a componentes puramente económicos. Esta evolución no responde a una moda, sino a una lógica de mercado en la que el talento con mayor capacidad de elección prioriza atributos no fácilmente sustituibles.

La libertad profesional, en este sentido, no es homogénea. Está estrechamente ligada al nivel competencial y a la escasez relativa de determinadas capacidades. Los profesionales con alta cualificación disponen de un mayor margen de elección y negociación, mientras que los perfiles con menor empleabilidad ven reducido su espacio de decisión. Esta asimetría obliga a las organizaciones a diseñar propuestas de valor ajustadas a realidades diversas y a evitar enfoques uniformes que ignoran la complejidad del mercado laboral.

Desde una perspectiva evolutiva, la Propuesta de Valor al Empleado no sustituye al salario ni al denominado salario emocional, sino que los integra en un marco más amplio y estratégico. El salario responde al intercambio económico básico; el salario emocional incorpora elementos intangibles asociados al bienestar, el reconocimiento o el clima laboral. La PVE articula ambos planos dentro de una visión coherente que define el conjunto de atributos —tangibles e intangibles— que configuran la relación entre la organización y sus Personas. Esta evolución

conceptual refleja el tránsito desde enfoques parciales hacia una visión integrada del valor ofrecido.

La PVE no tiene un impacto exclusivamente interno. La forma en que se define, se comunica y, sobre todo, se vive, configura directamente la imagen de la organización como empleador. Las experiencias individuales se proyectan hacia el exterior y condicionan la percepción del mercado de talento. En este sentido, la Propuesta de Valor al Empleado actúa como causa directa del *Employer Branding* y no como un elemento accesorio o posterior.

No existe, por tanto, una Propuesta de Valor al Empleado única e indiferenciada. Las expectativas y prioridades varían en función de variables como la edad, el género, el origen, el nivel de responsabilidad, el momento vital o la trayectoria profesional. Una PVE eficaz reconoce esta diversidad y articula mensajes y prácticas capaces de responder a colectivos distintos, evitando propuestas genéricas que, lejos de generar compromiso, tienden a diluir el valor percibido.

Para que una Propuesta de Valor al Empleado resulte eficaz, debe cumplir cuatro condiciones fundamentales. En primer lugar, debe ser deseada, es decir, responder a expectativas reales del talento al que se dirige. En segundo lugar, debe ser real, basada en prácticas y comportamientos verificables. En tercer lugar, debe ser diferencial, capaz de distinguir a la organización frente a sus competidores. Y, finalmente, debe ser simple, articulada en un número limitado de atributos que puedan ser comprendidos y recordados con facilidad.

La eficacia de la PVE no depende únicamente de su diseño, sino de su foco y coherencia en el tiempo. Una propuesta excesivamente compleja o cambiante pierde capacidad de generar senti-

do. La repetición consistente de pocos mensajes, alineados con la experiencia real de las Personas, resulta mucho más efectiva que la acumulación de atributos inconexos. La Propuesta de Valor al Empleado debe ser comunicada, pero sobre todo debe ser vivida de manera coherente en el día a día organizativo.

No puede existir un *Employer Branding* sólido sin una Propuesta de Valor al Empleado clara y creíble. La marca como empleador no precede a la PVE, sino que se construye sobre ella. Cualquier intento de proyectar una imagen atractiva hacia el mercado de talento sin una propuesta interna coherente está condenado a generar desajustes, pérdida de credibilidad y deterioro reputacional.

El capítulo siguiente profundiza precisamente en esta proyección externa, analizando el *Employer Branding* como la consecuencia visible de la Propuesta de Valor al Empleado y como un elemento estratégico clave en la competencia por el talento. En un entorno de elevada transparencia, la coherencia entre lo que la organización ofrece, lo que comunica y lo que realmente se vive se convierte en un factor crítico de sostenibilidad y competitividad a largo plazo.

5.2. Gestión de la marca empleadora (*Employer Branding*)

En el capítulo anterior se ha analizado la Propuesta de Valor al Empleado como el conjunto de elementos —explícitos e implícitos— que definen la relación entre la organización y sus Personas. Dicha propuesta articula expectativas, compromisos y experiencias a lo largo del ciclo de vida del empleado y constituye el núcleo sobre el que se construye la relación laboral contemporánea.

El *Employer Branding* surge como respuesta a una tensión estructural que atraviesa de forma creciente a las organizaciones contemporáneas: la necesidad de atraer, comprometer y retener a los profesionales que aportan mayor valor en un contexto de escasez relativa de talento, creciente complejidad organizativa y transformación profunda de las expectativas profesionales. En este escenario, la relación entre la empresa y las Personas deja de ser un mero intercambio transaccional para convertirse en un vínculo estratégico, cargado de implicaciones económicas, sociales y simbólicas.

En sus primeras formulaciones, el *Employer Branding* fue abordado como una extensión de las técnicas de marketing y comunicación al ámbito del empleo, con un foco predominante en la atracción de candidatos. Sin embargo, la evolución conceptual y empírica del enfoque ha puesto de manifiesto las limitaciones de esta visión instrumental. Las iniciativas centradas exclusivamente en la visibilidad externa han demostrado ser insuficientes y, en ocasiones, contraproducentes cuando no se apoyan en una realidad interna coherente. A partir de esta constatación, el *Employer Branding* ha evolucionado hacia una formulación madura que lo sitúa en el núcleo de la estrategia organizativa.

Desde esta perspectiva avanzada, el *Employer Branding* puede definirse como el sistema mediante el cual una organización gestiona de forma deliberada su identidad, su propuesta de valor y su reputación como empleador, tanto hacia sus empleados actuales como hacia el mercado laboral potencial. No se trata de una técnica ni de una campaña, sino de un marco integrador que articula identidad organizativa, experiencia de empleado, gestión de Personas y comunicación. Su finalidad última es alinear lo que la organización es, lo que ofrece y lo que proyecta como lugar para trabajar.

El *Employer Branding* no puede gestionarse mediante acciones aisladas. La marca como empleador es el resultado emergente de múltiples decisiones, procesos, comportamientos y mensajes que interactúan entre sí. De ahí la necesidad de un modelo sistémico de intervención, capaz de identificar los ámbitos clave sobre los que actuar y articularlos de forma coherente. Este enfoque se concreta en el modelo de diez palancas, que representa la formulación madura y consolidada del *Employer Branding* tras años de evolución conceptual y empírica.

Las palancas internas configuran la base estructural del sistema, ya que determinan la experiencia real del empleado. En primer lugar, el propósito y la identidad organizativa representan el nivel más profundo del *Employer Branding*. No se trata de declaraciones retóricas, sino de la capacidad de la organización para responder de forma clara y consistente a las preguntas fundamentales sobre quién es, qué la distingue y hacia dónde se dirige. En contextos de alta cualificación, los profesionales no se vinculan únicamente a tareas o condiciones, sino a proyectos con significado. El propósito actúa como un mecanismo de atracción selectiva: atrae a quienes se identifican con él y disuade a quienes no comparten sus valores, reduciendo la disonancia cultural y favoreciendo un compromiso más genuino.

En segundo lugar, los procesos de gestión de Personas constituyen la traducción operativa de la PVE. Reclutamiento, acogida, evaluación, desarrollo, compensación y desvinculación no son procedimientos técnicos neutros, sino experiencias que configuran la relación psicológica entre la Persona y la organización. Cada proceso comunica qué valora realmente la empresa. Un proceso percibido como injusto u opaco puede destruir en poco tiempo una reputación como buen empleador construida durante años; por el contrario, procesos coherentes, transpa-

rentes y orientados al desarrollo refuerzan la credibilidad de la PVE y fortalecen el vínculo psicológico.

La comunicación interna actúa como una palanca esencial de construcción de sentido. No crea la realidad organizativa, pero la interpreta, la ordena y la hace comprensible. Su función no es solo informar, sino conectar decisiones y comportamientos con el propósito y la PVE, haciendo visible la experiencia de trabajo y contribuyendo a generar orgullo de pertenencia. En ausencia de una comunicación interna eficaz, incluso las mejores prácticas pierden impacto.

La calidad directiva y gerencial constituye una de las palancas con mayor impacto empírico en la experiencia de empleado. Las Personas no trabajan para abstracciones, sino para jefes concretos, y el comportamiento cotidiano de éstos refuerza o contradice la PVE de forma inmediata. Desde un enfoque de *Employer Branding*, la calidad directiva incluye la capacidad de liderar Personas, gestionar expectativas, reconocer el desempeño y encarnar los valores de la organización. Una marca como empleador sólida es incompatible con un *management* deficiente o incoherente.

Las palancas externas configuran un sistema de intervención estratégica sobre el mercado laboral, entendido no como un mercado perfectamente informado, sino como un entorno social mediado por percepciones, relatos y prescriptores. La alineación de la comunicación corporativa parte de una idea fundamental: la empresa comunica empleo incluso cuando no habla de empleo. Los mensajes dirigidos a clientes, inversores o sociedad generan también expectativas sobre cómo es trabajar en la organización. La coherencia entre estos mensajes y la experiencia interna refuerza la credibilidad; la disonancia la erosiona.

La comunicación específica como empleador tiene como función reducir la asimetría de información existente en el mercado laboral. No busca atraer indiscriminadamente, sino permitir que los profesionales anticipen con mayor precisión qué pueden esperar de la organización, facilitando procesos de auto-selección. Su eficacia depende de su coherencia con la experiencia interna y de su capacidad para construir un relato sostenido y reconocible.

La relación estratégica con el sistema educativo responde a la conceptualización de universidades, centros de formación y escuelas de negocio como mercado laboral latente. Intervenir en estos espacios de forma relacional y a largo plazo permite influir en percepciones mucho antes de la entrada efectiva al mercado laboral. Las experiencias directas —prácticas, proyectos reales, interacción con profesionales— generan actitudes duraderas hacia la organización.

La gestión de prescriptores del mercado laboral reconoce que muchas decisiones profesionales se toman a partir de referencias indirectas. Periodistas especializados, asociaciones profesionales, profesores, líderes de opinión o antiguos directivos influyen decisivamente en la reputación como empleador. La relación con estos actores no puede improvisarse ni comprarse; requiere coherencia, credibilidad y tiempo, y resulta especialmente crítica para acceder a talento senior.

La gestión de *alumni* constituye una de las palancas externas más potentes y, al mismo tiempo, más infravaloradas. Los antiguos empleados conocen la organización desde dentro y hablan desde fuera, sin vínculo contractual. Su opinión es percibida como especialmente creíble y actúa como una forma de embajada espontánea. Gestionar esta relación implica crear condiciones para que la experiencia pasada pueda ser recordada y relatada de forma honesta y positiva.

En este punto emerge de forma transversal el concepto de empleado como embajador de marca, una de las aportaciones más relevantes del enfoque. Los empleados, actuales y pasados, actúan como embajadores de la organización de forma permanente, consciente o inconsciente. A través de sus conversaciones, comportamientos y presencia en entornos sociales y digitales, transmiten una imagen de la empresa que resulta mucho más influyente que cualquier mensaje institucional. El *Employer Branding* no convierte a los empleados en embajadores; crea las condiciones para que esa embajada sea positiva, coherente y sostenible.

La dimensión digital refuerza esta lógica. El Digital *Employer Branding* no es una palanca adicional, sino un entorno transversal en el que se amplifican todas las demás. La reputación como empleador se construye de forma colectiva en espacios donde la organización ha perdido el control unilateral del discurso. Esta realidad convierte la coherencia y la autenticidad en requisitos estructurales.

Todo el modelo se articula, finalmente, en torno a un principio central: Ser y Parecer. Este principio no constituye una advertencia ética, sino un criterio estructural de validez del *Employer Branding*. No es posible construir una marca como empleador sólida y sostenible si la organización no es, previamente, un buen empleador para los colectivos a los que se dirige. Antes de comunicar, es necesario construir realidad; antes de parecer, es imprescindible ser. El *Employer Branding* no inventa atributos, los revela.

En su formulación madura, el *Employer Branding* representa una actitud estratégica: la decisión consciente de poner en valor, de forma honesta y consistente, la relación entre la organización y las Personas que hacen posible su proyecto. En

un contexto de escasez estructural de talento, esta capacidad se convierte en una fuente de ventaja competitiva difícilmente imitable.

El capítulo siguiente profundiza precisamente en esta dimensión, abordando el liderazgo y la calidad directiva como elementos clave para comprender cómo se construyen —o se erosionan— la Propuesta de Valor al Empleado y el *Employer Branding*. Sin liderazgo coherente y de calidad, ninguna propuesta ni ninguna marca como empleador puede sostenerse en el tiempo.

5.3. Liderazgo y calidad directiva

La calidad de la estructura directiva ocupa una posición central en el análisis del desempeño organizativo y en la comprensión de cómo las empresas convierten sus recursos en resultados sostenibles. Si en los capítulos anteriores se ha puesto de manifiesto cómo la estrategia de negocio, la estructura de capital, la cultura deseada o las condiciones del mercado laboral definen las estrategias en relación a las Personas, es en la capacidad directiva donde estas variables convergen y se transforman en acción. La calidad de las decisiones, la coherencia estratégica y la forma en que se moviliza el talento dependen, en última instancia, de la capacidad de quienes ejercen la función directiva. Este capítulo se sitúa, por tanto, como un eje vertebrador del discurso. Recoge los condicionantes estructurales analizados previamente y prepara el terreno para los capítulos posteriores, en los que se profundizará en el liderazgo, la trayectoria profesional y la segunda carrera del directivo. La capacidad directiva no se aborda aquí como un conjunto aislado de competencias, sino como una construcción compleja que integra conocimientos, experiencias, actitudes y valores, y que se manifiesta siempre en contextos reales de decisión.

La función directiva representa una ruptura cualitativa respecto al desempeño profesional previo. Mientras que el profesional aporta valor principalmente a través de su conocimiento técnico y su ejecución individual, el directivo lo hace, sobre todo, a través del desempeño de otros. Esta transición implica un cambio profundo en la naturaleza del trabajo, en las responsabilidades asumidas y en la exposición al riesgo.

Dirigir supone definir prioridades, asignar recursos escasos, tomar decisiones bajo incertidumbre, gestionar tensiones entre corto y largo plazo y equilibrar objetivos económicos con expectativas sociales y humanas. Esta complejidad explica por qué la capacidad directiva se convierte en un factor crítico de diferenciación entre organizaciones que, aun disponiendo de recursos similares, obtienen resultados muy distintos.

Uno de los rasgos estructurales de la función directiva es la forma en que se accede a ella. En la mayoría de los casos, el salto a posiciones directivas no es el resultado de una elección consciente ni de una preparación planificada, sino la consecuencia natural de una carrera profesional exitosa en términos técnicos. El sistema educativo y los itinerarios formativos tradicionales no están diseñados para formar directivos, sino profesionales especializados.

Como resultado, muchos directivos aprenden a dirigir a través de un proceso de aprendizaje experiencial y vicario, reproduciendo patrones observados en otros líderes, combinando intuición, ensayo y error, y formación puntual en herramientas de gestión. Este modelo puede resultar suficiente en entornos estables, pero muestra claras limitaciones en contextos caracterizados por la complejidad, la velocidad del cambio y la diversidad creciente de los equipos.

Este déficit formativo no invalida la función directiva, pero sí explica por qué la capacidad directiva se construye de manera progresiva, desigual y altamente dependiente de la experiencia acumulada. La capacidad directiva no es un atributo innato ni un catálogo cerrado de habilidades, sino un proceso de desarrollo continuo.

El análisis empírico de trayectorias directivas consolidadas permite identificar distintas dimensiones que, integradas, configuran la capacidad directiva. Estas dimensiones no operan de manera aislada, sino que se refuerzan mutuamente y adquieren relevancia distinta según el contexto organizativo, el momento del ciclo empresarial y la naturaleza del proyecto.

La primera dimensión de la capacidad directiva es la capacidad estratégica. Dirigir implica comprender el negocio en su contexto, interpretar señales del entorno, anticipar escenarios futuros y traducir esa comprensión en decisiones coherentes. Esta capacidad no se limita a formular estrategias, sino que incluye la habilidad para construir relatos comprensibles y movilizadores que alineen a los equipos en torno a objetivos compartidos.

La anticipación, la adaptación al cambio y la apertura a la innovación forman parte de esta dimensión. Los directivos con elevada capacidad estratégica muestran una cierta incomodidad con el statu quo, cuestionan permanentemente los modelos existentes y mantienen una atención constante a las oportunidades internas y externas. Esta actitud resulta especialmente crítica en mercados volátiles, complejos y altamente competitivos.

La segunda dimensión se refiere a la gestión eficiente del negocio y a la orientación a resultados. La capacidad directiva implica foco, priorización y rigor. Dirigir no consiste en hacerlo

todo, sino en decidir qué es verdaderamente relevante y asignar recursos en consecuencia.

Esta dimensión incluye la toma de decisiones con información incompleta, el seguimiento de indicadores clave, la gestión del riesgo y la orientación al cliente y al mercado. Lejos de una visión cortoplacista, la orientación a resultados se integra aquí con la sostenibilidad del proyecto empresarial, equilibrando exigencia y realismo.

La gestión de Personas constituye uno de los rasgos más distintivos de la función directiva. La capacidad para construir equipos, desarrollar talento, gestionar el desempeño y crear entornos de confianza es central para el éxito organizativo.

Esta dimensión incluye la capacidad para comunicar visión y valores, dar *feedback* honesto, abordar conflictos, tomar decisiones difíciles y gestionar la diversidad en todas sus manifestaciones. En un contexto de envejecimiento de la población activa, convivencia generacional y creciente complejidad social, esta capacidad adquiere una relevancia estratégica.

El directivo no solo coordina tareas, sino que configura climas emocionales, establece normas implícitas de comportamiento y actúa como referente cultural. Su impacto se extiende mucho más allá de los resultados inmediatos.

La función directiva se ejerce en red. La capacidad para establecer relaciones de calidad, influir sin imponer y comunicarse con claridad resulta esencial tanto dentro como fuera de la organización. Los directivos con elevada capacidad relacional saben escuchar, adaptar su mensaje a diferentes audiencias y construir credibilidad a lo largo del tiempo.

La comunicación no se limita a transmitir información, sino que configura percepciones, genera sentido y reduce la incertidumbre. En contextos complejos, la claridad comunicativa se convierte en un activo estratégico.

La dimensión personal y ética de la capacidad directiva constituye el sustrato sobre el que se construye la legitimidad del directivo. La integridad, la coherencia entre discurso y acción, la autenticidad y el equilibrio personal son elementos esenciales para generar confianza.

Los directivos actúan como modelos de comportamiento. Su forma de gestionar la presión, resolver conflictos y equilibrar vida profesional y personal envía señales poderosas al conjunto de la organización. En este sentido, la capacidad directiva incorpora un componente de autoconocimiento y autocontrol que no puede ser sustituido por herramientas técnicas.

Más allá de estas dimensiones estructurales, el análisis de trayectorias directivas consolidadas revela la presencia de rasgos transversales que refuerzan la capacidad directiva. Entre ellos destacan el entusiasmo, la pasión por el proyecto, el sentido común, la curiosidad intelectual, la disposición al esfuerzo y la resiliencia ante la adversidad.

Estos rasgos no constituyen competencias formales, pero actúan como catalizadores del desempeño directivo. Su ausencia no impide necesariamente el ejercicio de la función, pero limita su impacto y sostenibilidad en el tiempo.

La relevancia de la capacidad directiva se intensifica en contextos caracterizados por la incertidumbre, la ambigüedad y la presión permanente por los resultados. La aceleración del cam-

bio tecnológico, la globalización, la diversidad de los equipos y las nuevas expectativas sociales sitúan a los directivos ante dilemas cada vez más complejos.

En este entorno, la capacidad directiva no se mide únicamente por los resultados obtenidos, sino también por la manera en que se alcanzan. La construcción de organizaciones sostenibles, resilientes y atractivas para el talento depende en gran medida de la calidad de quienes las dirigen.

La capacidad directiva no se agota con el ejercicio de una posición ejecutiva concreta ni desaparece cuando finaliza la ocupación de un cargo formal. Por el contrario, se trata de un activo complejo y costoso de adquirir, construido a lo largo de décadas de experiencia, toma de decisiones, gestión de Personas y exposición a contextos de elevada incertidumbre. Precisamente por su carácter acumulativo y difícilmente replicable, la capacidad directiva constituye uno de los capitales más valiosos de las organizaciones y de la economía en su conjunto.

Sin embargo, los sistemas empresariales y laborales tienden a desaprovechar este activo cuando el directivo abandona la función ejecutiva, especialmente a partir de determinadas edades. Esta pérdida resulta particularmente relevante en un contexto de envejecimiento de la población activa, escasez de talento directivo y creciente complejidad organizativa. La capacidad directiva, que requiere tanto tiempo y esfuerzo para desarrollarse, no debería quedar infrautilizada, sino transformarse y canalizarse hacia nuevas formas de contribución profesional.

En este sentido, la denominada Segunda Carrera del Directivo aparece como un espacio natural para el reaprovechamiento de la capacidad directiva en roles no ejecutivos, en los que el valor no reside en la jerarquía formal, sino en el criterio, la experien-

cia, la capacidad de análisis y la aportación estratégica. Funciones como el asesoramiento, la participación en órganos de gobierno, los consejos asesores, el acompañamiento a equipos directivos o la colaboración en proyectos empresariales permiten prolongar la utilidad social y económica de la capacidad directiva más allá de la vida ejecutiva tradicional.

El capítulo siguiente profundiza precisamente en esta transición: cómo la capacidad directiva acumulada se convierte en el principal soporte de la segunda carrera, cómo se redefine el rol del directivo senior y de qué manera esta etapa permite alinear bienestar individual, creación de valor organizativo y sostenibilidad social.

5.4. La Segunda Carrera del Directivo

La trayectoria profesional de un directivo no es un proceso lineal ni indefinido. Como cualquier otro itinerario vital, se estructura en etapas diferenciadas que responden a la evolución de las capacidades, las oportunidades del entorno y las decisiones individuales. Sin embargo, a diferencia de otras profesiones, la carrera directiva presenta una particularidad relevante: su finalización suele producirse de manera anticipada respecto a la edad legal de jubilación y, en muchos casos, sin una transición planificada hacia una nueva forma de actividad profesional.

La denominada Segunda Carrera del Directivo hace referencia a esta etapa posterior al ejercicio de funciones ejecutivas, en la que el profesional senior deja de ocupar posiciones de máxima responsabilidad jerárquica, pero conserva intacto un capital de conocimientos, experiencia y relaciones que puede seguir generando valor. Lejos de constituir un epílogo marginal de la vida

profesional, la segunda carrera representa una fase con identidad propia, crecientemente relevante desde una perspectiva organizativa, económica y social.

La carrera profesional puede entenderse como un proceso evolutivo compuesto por distintas etapas. En una primera fase, de carácter formativo, el individuo adquiere conocimientos generales y especializados que le permiten acceder al mercado laboral. A esta etapa le sigue un periodo de primeros empleos, en el que se consolidan aprendizajes básicos sobre el funcionamiento de las organizaciones y se interiorizan valores profesionales que acompañarán al individuo durante buena parte de su vida laboral.

Posteriormente, se abre una etapa de desarrollo, caracterizada por la acumulación de experiencias diversas: cambios organizativos, fusiones, adquisiciones, procesos de crecimiento o reestructuración. No todos los profesionales acceden a la siguiente fase, la función directiva, que implica un cambio cualitativo en la naturaleza del trabajo. A partir de este momento, el directivo deja de aportar valor principalmente a través de su ejecución individual y pasa a hacerlo a través del desempeño de otros, asumiendo responsabilidades de liderazgo, toma de decisiones, desarrollo de equipos y gestión del talento.

Esta etapa directiva, que puede prolongarse durante décadas, finaliza inevitablemente. Las razones pueden ser múltiples: cambios estratégicos, decisiones de los accionistas, agotamiento personal o la percepción de que otros perfiles pueden desempeñar mejor el rol. Lo relevante es que, en la mayoría de los casos, esta finalización se produce sin una reflexión previa sobre el siguiente paso profesional, generando una ruptura abrupta entre identidad, rol y actividad.

La salida de la función ejecutiva supone para muchos directivos un punto de inflexión vital. No solo desaparece el rol formal, sino también una parte significativa de las relaciones, beneficios y reconocimientos asociados al cargo. Este proceso revela con frecuencia hasta qué punto muchas interacciones sociales estaban ligadas al puesto y no a la persona.

A partir de este momento, el directivo se enfrenta a una decisión clave: retirarse de la actividad profesional o buscar nuevas formas de seguir activo en el mercado. Aunque algunos profesionales disponen de una situación financiera que les permite optar por la inactividad, la evidencia acumulada muestra que la retirada temprana suele conllevar riesgos relevantes de deterioro físico, cognitivo y social. La inactividad prolongada tiende a erosionar capacidades, redes relacionales y sentido de propósito, afectando negativamente al bienestar general.

En este contexto, la segunda carrera emerge como una alternativa que permite redefinir la contribución profesional sin reproducir las exigencias y tensiones propias de la vida ejecutiva.

El paso a una segunda carrera exige un análisis riguroso de los activos que el directivo ha acumulado a lo largo de su trayectoria. Estos activos no se limitan a los financieros, sino que incluyen un conjunto de elementos intangibles de alto valor.

En primer lugar, los conocimientos diferenciales, entendidos como aquellos saberes especializados que el profesional domina con profundidad y que resultan relevantes para determinados proyectos. En segundo lugar, las experiencias acumuladas, que constituyen un activo singular: no hay dos directivos con idéntico recorrido vital y profesional, y estas experiencias aportan contexto, criterio y capacidad de anticipación.

A estos elementos se suma la marca personal, compuesta por la notoriedad y la reputación construidas a lo largo del tiempo. Finalmente, la red de relaciones de calidad representa un capital relacional que puede facilitar el acceso a proyectos, oportunidades y colaboraciones, siempre que dichas relaciones no dependan exclusivamente del rol previamente desempeñado.

Reconocer el valor real de estos activos implica un ejercicio de autodiagnóstico honesto, imprescindible para orientar de manera realista la segunda carrera.

La relación entre actividad profesional y salud adquiere una relevancia particular en esta etapa vital. Numerosos estudios ponen de manifiesto que mantener una actividad regular, con menor nivel de estrés, pero con propósito claro, contribuye a preservar capacidades físicas y cognitivas, así como a reforzar el bienestar emocional.

La vida ejecutiva, caracterizada a menudo por largas jornadas, viajes frecuentes, sedentarismo y elevados niveles de presión, no siempre favorece la adopción de hábitos saludables. Al finalizar esta etapa, la segunda carrera puede convertirse en un marco propicio para redefinir rutinas, incorporar hábitos más equilibrados y mantener un nivel de actividad compatible con la salud a largo plazo.

La actividad, sea lucrativa o no, cumple además una función esencial: proporciona sentido y propósito. Tener razones para levantarse cada día, seguir aprendiendo y relacionarse con otros actúa como un factor protector frente al deterioro asociado a la inactividad prolongada.

La planificación de la segunda carrera no puede desligarse de la situación financiera y patrimonial del directivo. A diferencia

de etapas anteriores, las decisiones adoptadas en este momento tienen un impacto directo sobre la sostenibilidad económica a largo plazo.

Muchos directivos han disfrutado de elevados niveles de renta durante su vida ejecutiva, pero no necesariamente han acumulado patrimonios proporcionales, debido a patrones de consumo elevados y a una limitada planificación financiera. La reducción de los planes de previsión social empresarial y el aumento de la esperanza de vida refuerzan la necesidad de generar rentas complementarias durante más años.

En este contexto, la segunda carrera puede responder tanto a una necesidad económica como a una elección de continuidad profesional. En ambos casos, resulta imprescindible evaluar de manera realista las rentas ciertas disponibles, las necesidades futuras y la capacidad para asumir riesgos financieros o empresariales.

La segunda carrera no se articula en torno a una única actividad, sino a una paleta de posibles contribuciones. Entre ellas se encuentran modalidades próximas a la experiencia ejecutiva previa, como el *interim management*, así como roles de asesoramiento estratégico, participación en consejos de administración o consejos asesores, funciones de *senior advisor*, emprendimiento senior, inversión como *business angel* o colaboración como *operating partner* en empresas participadas por fondos de Capital Privado.

Estas actividades no son excluyentes y pueden combinarse en función de la dedicación deseada, el nivel de riesgo asumible y las necesidades económicas. Con el tiempo, la paleta suele simplificarse, priorizando aquellas actividades que aportan mayor valor emocional, social o económico.

La complejidad de esta etapa exige una planificación rigurosa. La improvisación suele traducirse en pérdida de tiempo, deterioro de activos y frustración. Una planificación adecuada parte de un autodiagnóstico integral, continúa con el conocimiento realista de las opciones disponibles y culmina en la elaboración de un plan de acción coherente con las circunstancias personales.

Este proceso contribuye a reducir la incertidumbre y refuerza la sensación de control, lo que tiene un efecto positivo incluso sobre el desempeño del directivo mientras aún ejerce funciones ejecutivas.

La segunda carrera del directivo no es solo una cuestión individual. Desde una perspectiva social, la prolongación voluntaria de la vida profesional activa contribuye a la sostenibilidad del Estado del Bienestar, al reducir la presión sobre los sistemas de previsión social y mantener activos generadores de valor y conocimiento.

Desde el punto de vista organizativo, la segunda carrera se inscribe en una lógica de “economía circular del talento”, en la que la experiencia acumulada no se desperdicia, sino que se reutiliza en nuevos contextos y formatos de contribución.

La Segunda Carrera del Directivo representa una respuesta estructural a los desafíos derivados del envejecimiento de la población activa, el edadismo y la finalización temprana de las trayectorias ejecutivas. Concebida desde una perspectiva estratégica, permite alinear bienestar individual, creación de valor organizativo y sostenibilidad social.

Lejos de ser una etapa residual, la segunda carrera se configura como una fase central de la vida profesional contemporánea,

en la que el talento senior puede seguir aportando de manera significativa cuando se reconoce, se planifica y se gestiona adecuadamente.

Esta reflexión final sobre la economía circular del talento permite cerrar el recorrido analítico del discurso y proyectar sus conclusiones hacia una concepción más amplia y humana de la gestión empresarial. A partir de este enfoque, resulta posible sintetizar los principales aprendizajes y extraer conclusiones generales sobre la creación de valor a través de las Personas, a las que se dedica el capítulo final.



❧ 6. REFLEXIÓN FINAL

A lo largo de este discurso se ha analizado la creación de valor a través de las Personas desde una perspectiva estructural, estratégica y de largo plazo. Lejos de aproximaciones parciales o coyunturales, el recorrido realizado pone de manifiesto que la aportación de las Personas a las organizaciones no puede entenderse al margen del contexto en el que se produce ni de las decisiones que configuran dicho contexto.

El punto de partida del análisis ha sido el reconocimiento de las Personas como un activo estratégico. Esta consideración implica asumir que el valor generado por las organizaciones depende en gran medida de la capacidad de sus Personas para desempeñar de manera excelente los procesos críticos del negocio. El desempeño, entendido como la combinación de competencias, compromiso y contexto, constituye la expresión operativa de dicha aportación y permite comprender por qué organizaciones con recursos similares obtienen resultados distintos.

El examen de los factores determinantes de la estrategia de Personas ha puesto de relieve que dicha estrategia no puede diseñarse de forma autónoma. La estrategia de negocio, la estructura de capital, la cultura organizativa y el mercado laboral establecen condicionantes que delimitan las opciones disponibles y explican la diversidad de enfoques existentes. Ignorar estos condicionantes conduce, con frecuencia, a planteamientos poco realistas o difícilmente sostenibles.

Los cambios demográficos, educativos y sociales configuran un entorno caracterizado por la escasez estructural de talento y por una creciente competencia entre empleadores. En este contexto, la lucha por el talento se convierte en un eje central de la gestión de Personas, al tiempo que intensifica las tensiones entre la necesidad de atraer y retener y la presión por mantener la competitividad y la eficiencia económica.

Las respuestas estratégicas a estas tensiones no admiten soluciones simples. La gestión de la diversidad, la definición de una Propuesta de Valor al Empleado coherente y el desarrollo de una marca empleadora creíble constituyen palancas clave para ampliar la base de talento, reforzar el compromiso y diferenciar a las organizaciones en el mercado laboral. No obstante, estas palancas solo despliegan todo su potencial cuando están alineadas con la realidad interna de la organización.

En este sentido, el liderazgo y la calidad directiva emergen como elementos decisivos. Los directivos actúan como traductores de la estrategia en comportamientos concretos y como referentes culturales para sus equipos. Su influencia sobre el compromiso, la confianza y la coherencia organizativa resulta determinante para la creación de valor a través de las Personas.

La reflexión sobre la Segunda Carrera del Directivo y la economía circular del talento amplía el alcance del análisis hacia una concepción más sostenible del capital humano. Reconocer el valor de la experiencia acumulada y facilitar nuevas formas de contribución más allá de la función ejecutiva permite aprovechar mejor el talento a lo largo de todo su ciclo vital y responder a los retos derivados del envejecimiento de la población activa.

En conjunto, el discurso pone de manifiesto que crear valor a través de las Personas exige una mirada integradora, capaz de conectar desempeño, contexto y estrategia. No se trata de elegir entre productividad y bienestar, entre competitividad y desarrollo, sino de comprender que estas dimensiones se refuerzan mutuamente cuando se gestionan de manera coherente.

La creación de valor a través de las Personas no es, por tanto, una cuestión de buenas intenciones ni de modas pasajeras. Es una exigencia estratégica para las organizaciones que aspiran a ser sostenibles en entornos complejos e inciertos. Cuando las Personas crecen, las organizaciones prosperan. Y cuando las empresas reconocen y gestionan adecuadamente el valor de cada individuo, contribuyen no solo a su propio éxito, sino también al progreso económico y social en un sentido más amplio.



⊗ ANEXOS

Anexo I – La Gestión de Personas en el sector Turismo

El turismo constituye una de las industrias más relevantes de la economía contemporánea y ha sido, durante décadas, un pilar fundamental de la prosperidad económica de España. Su crecimiento sostenido se ha apoyado en la capacidad de los países desarrollados para consumir servicios turísticos y en la posición de España como destino preferente, inicialmente por factores como la climatología, los costes competitivos y una imagen positiva trasladada por los operadores turísticos internacionales. Sin embargo, más allá de estos elementos estructurales, el turismo se configura como una industria singularmente intensiva en intangibles y experiencias, donde el valor generado depende de manera directa de la interacción humana.

El turismo es, en esencia, una industria basada en emociones. La experiencia turística no se traduce en un producto tangible duradero, sino en recuerdos, percepciones y vivencias que el viajero incorpora a su memoria y a su capital simbólico y social. Estas experiencias son el resultado de una cadena de valor compleja en la que intervienen múltiples actores —agencias, operadores, transportes, alojamientos, servicios públicos y privados—, pero cuya evaluación final por parte del cliente se realiza de manera integrada, sin una atribución clara de responsabilidades individuales. En este contexto, la capacidad de generar experiencias satisfactorias y memorables se convierte en el principal factor de competitividad.

Dentro de esta lógica, el papel de las Personas resulta crítico. Pocos sectores presentan un nivel de contacto tan directo entre empleados y clientes, ni una influencia tan determinante del comportamiento individual sobre la percepción global del servicio. El talento, la amabilidad, la capacidad de servicio y el compromiso de quienes trabajan en el sector son los elementos que permiten transformar recursos naturales, infraestructuras y activos culturales en experiencias turísticas diferenciadas. Sin embargo, pese a esta centralidad de las Personas en la generación de valor, la gestión de Personas ha ocupado tradicionalmente una posición secundaria en la estrategia de muchas empresas turísticas.

Esta paradoja se explica en gran medida por la persistencia de un modelo de negocio orientado prioritariamente a la eficiencia operativa y al control de costes, especialmente en el segmento de “sol y playa”, que ha sido históricamente el motor de la industria turística española. En este modelo, la gestión de los recursos humanos se ha centrado en asegurar la continuidad de las operaciones, minimizar conflictos laborales y mantener estructuras de costes competitivas, relegando a un segundo plano su dimensión estratégica como fuente de diferenciación y ventaja competitiva.

No obstante, las condiciones que sustentaban este modelo están cambiando de forma acelerada. Desde el lado de la oferta, el valor comienza a sustituir progresivamente al precio como principal factor de competencia, mientras que desde el lado de la demanda la desintermediación obliga a las empresas turísticas a asumir una gestión más directa y compleja de sus mercados. En este nuevo escenario, el equilibrio entre lo que se ofrece al cliente y el coste de producirlo se convierte en un elemento crítico, especialmente cuando emergen nuevos destinos internacionales capaces de competir en costes con mayor eficacia.

La imposibilidad de sostener una estrategia competitiva basada exclusivamente en el precio obliga al sector a reforzar su capacidad de servicio. Los intangibles adquieren una relevancia creciente y la diferenciación pasa necesariamente por la personalización, la atención al cliente y la creación de experiencias singulares. En este contexto, la gestión de Personas deja de ser un área funcional para convertirse en una política estratégica central, ya que es la responsable de generar entornos de trabajo que favorezcan el compromiso, la aportación de conocimiento y la orientación al cliente, al tiempo que representa uno de los principales componentes de la estructura de costes.

Pese a esta necesidad, el sector turístico presenta importantes carencias estructurales en materia de gestión de Personas. Su reputación como empleador es claramente mejorable, tanto en los niveles operativos como en los directivos, donde trabajar en la industria turística no siempre se percibe como una opción profesional atractiva. A ello se suman las dificultades inherentes a la prestación del servicio en horarios asociados al ocio de los demás, las exigencias de movilidad y la fragmentación empresarial, con un elevado número de pequeñas empresas que encuentran dificultades para implantar modelos avanzados de gestión.

Estas limitaciones requieren un replanteamiento estratégico que trascienda a las empresas individuales y cuente con la corresponsabilidad de las administraciones públicas y otros agentes del sistema. Al igual que existe una responsabilidad compartida en la configuración de destinos atractivos desde el punto de vista urbanístico, ambiental o cultural, resulta imprescindible una corresponsabilidad en el desarrollo del principal activo del sector: las Personas. En este sentido, la formación constituye uno de los ámbitos más críticos. Pese a la aspiración de que España sea una referencia internacional en formación turística, el

sistema educativo del sector presenta una oferta fragmentada, de calidad desigual y con una desconexión significativa entre la formación impartida y las necesidades reales de las empresas.

Asimismo, la adecuación del marco jurídico-laboral emerge como una cuestión prioritaria. La aplicación de normativas diseñadas para una economía industrial a un sector con fuertes exigencias de estacionalidad, movilidad y flexibilidad limita su capacidad de competir en un entorno global. Resulta necesario, por tanto, avanzar hacia un marco más alineado con las características específicas del turismo o, al menos, incorporar dichas especificidades en la configuración general de las políticas laborales.

La gestión del talento se enfrenta también a nuevos desafíos derivados de la evolución del mercado laboral. El tránsito desde un modelo de abundancia de oferta hacia uno de escasez relativa de Personas disponibles afecta de manera especial a un sector altamente estacional y concentrado en determinados territorios. Las dificultades para cubrir puestos en momentos clave incrementan el riesgo de relajar los estándares de selección y comprometer la calidad del servicio. En este contexto, la inmigración aparece como una posible solución, aunque su efectividad se ve limitada cuando no existe una planificación previa de reclutamiento en origen ni una base vocacional adecuada.

La calidad directiva adquiere, en este marco, una relevancia decisiva. La evidencia interna del sector muestra una relación directa entre el liderazgo de los directores de establecimiento, la satisfacción de los equipos, la experiencia del cliente y, en última instancia, los resultados económicos. Del mismo modo, la capacidad de generar identificación y compromiso se convierte en un factor crítico en una actividad donde cada día constituye un “estreno” y donde la excelencia debe sostenerse de forma constante.

Para afrontar estos retos, resulta imprescindible desarrollar una estrategia coherente de gestión de Personas que contemple, entre otros elementos, la construcción de una sólida marca como empleador, políticas de compensación eficaces y sostenibles, una gestión profesional de la diversidad y una cultura organizativa orientada de manera obsesiva al servicio al cliente. Estas dimensiones, tradicionalmente consideradas “blandas”, se revelan como determinantes para el éxito sostenido en el tiempo.

En última instancia, la gestión de Personas en el sector turístico deja de ser una materia accesorio para convertirse en un elemento troncal de la estrategia empresarial. Las condiciones del mercado de clientes y del mercado laboral obligan a las empresas a gestionar Personas con mayor capacidad de elección y libertad real. Aquellas organizaciones que no incorporen esta realidad a su modelo de gestión difícilmente podrán mantener su competitividad en el nuevo escenario de la industria turística.

Anexo II – La gestión de Personas en el sector Financiero

Desde finales del siglo XX, el sector bancario, y en particular la banca española, se encuentra inmerso en un proceso profundo y sostenido de transformación. Este proceso responde a una combinación de cambios en el entorno competitivo y a la redefinición de las estrategias de negocio, que han derivado en una reducción progresiva de los márgenes del negocio bancario tradicional. Como consecuencia, las entidades financieras se ven obligadas a incrementar de manera simultánea su eficiencia y su productividad, manteniendo al mismo tiempo niveles adecuados de calidad de servicio. Este imperativo económico tiene un impacto directo no solo en las estructuras organizativas, los

procesos y los sistemas de información, sino, de manera especialmente significativa, en las Personas que integran las organizaciones bancarias.

La nueva realidad del negocio exige organizaciones radicalmente distintas a las que históricamente caracterizaron al sector. Entre los ejes centrales de esta transformación se sitúa la orientación al cliente, entendida como la capacidad de ofrecer acceso flexible a los servicios, a través de múltiples canales, en el momento y lugar que el cliente demanda, y con un grado creciente de personalización. Este enfoque implica la segmentación de los mercados, la coordinación efectiva de las iniciativas comerciales entre distintas unidades y el acceso inmediato del personal a información relevante que permita responder con agilidad a las necesidades del cliente. Sin embargo, esta orientación dista aún de estar plenamente implantada, persistiendo importantes barreras organizativas, limitaciones en la delegación de decisiones clave y un uso subóptimo de las herramientas de análisis y conocimiento del cliente.

Paralelamente, la búsqueda permanente de la eficiencia y de economías de escala se convierte en un elemento estructural del nuevo modelo bancario. La reorganización continua de los recursos disponibles, tanto humanos como tecnológicos, se orienta a la eliminación de ineficiencias acumuladas durante etapas anteriores de mayor holgura en los márgenes. La centralización de funciones de *back office*, la especialización de competencias y la estandarización de actividades permiten mejorar la productividad, al tiempo que liberan a las unidades comerciales para concentrarse en la venta y el servicio al cliente. No obstante, este proceso de racionalización conlleva riesgos significativos cuando se aborda exclusivamente desde una lógica cuantitativa de reducción de costes, ya que puede provocar la salida de profesionales valiosos y erosionar capacidades críticas para el futuro.

El crecimiento mediante fusiones y adquisiciones constituye otro de los pilares estratégicos del sector. La necesidad de ganar tamaño para repartir costes fijos y sostener la rentabilidad ha situado estas operaciones en el centro de la agenda bancaria. Sin embargo, más allá de su dimensión financiera y estratégica, las fusiones representan procesos profundamente humanos, en los que se producen inevitables salidas y reconfiguraciones de roles, no siempre alineadas con criterios de desempeño o aportación de valor. La gestión inadecuada de estos procesos puede traducirse en una pérdida significativa de capital humano y en una degradación del compromiso organizativo.

La externalización de determinadas funciones aparece asimismo como una opción atractiva para actividades no nucleares y de alto volumen. Aunque permite transformar costes fijos en variables y aprovechar una gestión más eficiente por parte de proveedores especializados, la externalización tiene un impacto humano relevante que debe ser considerado de manera explícita. Solo cuando se traduce en una reducción real del gasto y en una mejora del servicio puede justificarse desde una perspectiva empresarial, siempre que se gestione adecuadamente su dimensión social.

A estos elementos se suma la necesidad de fomentar un espíritu empresarial en el conjunto de la organización. Las nuevas entidades financieras requieren unidades pequeñas, ágiles y responsables de su desempeño, capaces de actuar con autonomía dentro de un marco corporativo coherente. Este equilibrio entre descentralización de decisiones y centralización de criterios resulta esencial para garantizar un servicio uniforme y de calidad, al tiempo que se estimula la iniciativa y la responsabilidad. La transición hacia este modelo implica una profunda revisión de las estructuras jerárquicas tradicionales y una reducción de niveles intermedios con escasa aportación de valor.

La incorporación de controles en los propios procesos, la orientación a programas y proyectos y el desarrollo de organizaciones que aprenden completan el modelo organizativo emergente. La complejidad creciente del negocio exige equipos multidisciplinares capaces de colaborar en torno a objetivos comunes, compartir conocimientos y adaptarse con rapidez a nuevas circunstancias. No obstante, disponer de tecnologías de soporte al conocimiento no garantiza su uso efectivo, siendo imprescindible un cambio cultural que fomente tanto el aprendizaje como la disposición a compartir lo aprendido.

Estos cambios organizativos constituyen el marco en el que se manifiestan las denominadas “consecuencias humanas” de la transformación bancaria. Tradicionalmente, la banca española se ha apoyado en un perfil profesional de carácter administrativo, con valores centrados en la lealtad, la estabilidad, el respeto jerárquico y una actitud reactiva frente al entorno. El empleo para toda la vida, la seguridad en el puesto y la desvinculación entre desempeño y recompensa contribuyeron a configurar un profesional fiel, pero con niveles limitados de compromiso, orientación al cliente y espíritu empresarial. Este modelo resulta incompatible con las exigencias de la nueva organización bancaria.

La transformación del sector exige, por tanto, una profunda reconfiguración del capital humano. Esta transformación se articula a través de tres grandes líneas de actuación. En primer lugar, la incorporación de nuevos profesionales con competencias especializadas en áreas clave del negocio, como sistemas de información, mercados financieros o banca corporativa. En segundo lugar, la desvinculación de aquellas Personas cuyas competencias han quedado obsoletas o cuyo nivel de desempeño y compromiso no se ajusta a las nuevas exigencias, proceso que se ha materializado en numerosos programas de reducción de

plantilla, a menudo con escasa capacidad discriminatoria. En tercer lugar, y de manera especialmente relevante, la transformación de los comportamientos de los grandes colectivos que permanecen en la organización.

Este último reto plantea una complejidad significativa, dada la magnitud de los colectivos implicados y la necesidad de producir cambios en un plazo limitado. Para afrontarlo resulta imprescindible un programa de transformación coherente, que integre los distintos proyectos e iniciativas bajo un marco común, evitando la proliferación de acciones descoordinadas que erosionan la credibilidad del cambio. La definición de etapas claras, con objetivos alcanzables y comunicados de manera eficaz, contribuye a generar ilusión y compromiso a lo largo del proceso.

Asimismo, la transformación requiere un nuevo modelo de gestión de Personas que reconozca el papel central del comportamiento individual en la ejecución de los procesos de negocio. Este modelo debe considerar de manera integrada el contexto organizativo, las competencias de las Personas y sus intenciones, reconociendo que el cambio de comportamiento solo es posible cuando se combinan el saber hacer y el querer hacer. La revisión de procesos como la formación, la evaluación, la compensación, la comunicación interna y el desarrollo profesional se convierte así en un elemento clave para sostener el nuevo modelo organizativo.

El liderazgo desempeña un papel determinante en este proceso. La transformación solo es viable si se apoya en los líderes naturales de la organización, cuya implicación resulta esencial para evitar resistencias y alinear comportamientos. El nuevo directivo bancario debe combinar capacidad de decisión, visión estratégica, sensibilidad hacia las Personas y habilidad para in-

tegrar equipos diversos. Debe ser persistente, coherente en su discurso y comportamiento, y asumir la venta interna y externa del proyecto empresarial como una de sus principales responsabilidades.

Finalmente, la transformación exige un esfuerzo sistemático de comunicación y venta interna que permita interiorizar el cambio en el conjunto de la organización. En este proceso, el apoyo de consultores con experiencia en gestión de Personas puede resultar valioso, siempre que aporten métodos contrastados y ayuden a evitar errores críticos.

En definitiva, la transformación de la banca no es únicamente un ejercicio de rediseño organizativo o de ajuste de costes, sino un imperativo de negocio que sitúa a las Personas en el centro de la estrategia. Abordar esta transformación con seriedad implica dedicar recursos, tiempo y esfuerzo a un programa de cambio integral. De lo contrario, cualquier intento de adaptación quedará en el ámbito de la retórica, mientras las presiones del mercado seguirán erosionando la sostenibilidad del modelo bancario tradicional.

Anexo III – La gestión de Personas en las Administraciones Públicas

El papel de las Personas en el éxito de las organizaciones ha adquirido una relevancia creciente en todos los sectores de actividad, incluido el sector público. Esta centralidad responde, en gran medida, a la progresiva orientación de las organizaciones hacia la prestación de servicios a terceros, ya sean clientes, ciudadanos, contribuyentes o beneficiarios directos de políticas públicas. En este contexto, las Personas se sitúan en el núcleo de la responsabilidad sobre el desempeño orga-

nizativo, en un entorno marcado por restricciones presupuestarias y una presión creciente sobre la eficiencia en el uso de los recursos.

Mejorar la calidad de los servicios públicos exige, por tanto, algo más que inversiones en tecnología o procesos de reingeniería organizativa. Aunque estas actuaciones son necesarias, resultan insuficientes si no se traducen en cambios efectivos en el comportamiento de las Personas que prestan dichos servicios. Son ellas quienes, en última instancia, convierten las estrategias, las normas y los recursos en resultados tangibles para la ciudadanía. Desde esta perspectiva, la modernización del sector público pasa necesariamente por una revisión profunda de la gestión de Personas y de las capacidades directivas que la hacen posible.

En este ámbito pueden distinguirse dos dimensiones estrechamente interrelacionadas. Por un lado, los procesos de gestión de Personas, entendidos como el conjunto de mecanismos mediante los cuales las organizaciones públicas identifican, seleccionan, forman, evalúan, promueven, retribuyen, involucran y, en su caso, desvinculan a sus profesionales. Por otro, la estructura directiva y gerencial, responsable de utilizar dichos procesos para orientar el comportamiento de los equipos y garantizar que la organización cumpla con su misión. Ambas dimensiones presentan importantes márgenes de mejora en el sector público.

La gestión de Personas en las administraciones públicas se encuentra fuertemente condicionada por un marco jurídico-laboral específico, definido por las normas de la función pública, que ha dado lugar a modelos de gestión significativamente distintos de los existentes en el sector privado. Este marco ha privilegiado históricamente la estabilidad, la permanencia y la homogeneidad, dificultando la introducción de criterios de di-

ferenciación basados en el desempeño, el mérito o el desarrollo profesional. Al mismo tiempo, el acceso a posiciones de responsabilidad se ha apoyado con frecuencia en el conocimiento técnico especializado más que en la posesión de competencias directivas, lo que ha limitado la capacidad de liderazgo y gestión de equipos en muchas áreas de la administración.

Los cambios acelerados del entorno económico, social y tecnológico afectan también al sector público, aunque su impacto se manifiesta de manera desigual. Mientras que otros sectores se ven obligados a adaptarse para sobrevivir, las organizaciones públicas han tendido a mantener un funcionamiento “razonablemente estable”, lo que ha generado una percepción de inmutabilidad. A pesar de los esfuerzos realizados en ámbitos como la digitalización o la implantación de nuevas herramientas de gestión, los resultados no siempre se traducen en mejoras perceptibles para el ciudadano, lo que provoca frustración entre muchos profesionales públicos y refuerza la idea de que la cultura organizativa tiende a absorber y neutralizar cualquier intento de innovación.

Para que el cambio sea real y se refleje en una mejora efectiva del servicio prestado, resulta imprescindible trasladarlo al comportamiento cotidiano de las Personas. El ciudadano no debe percibir que el servicio público es de menor calidad que el ofrecido por otros sectores; por el contrario, tiene derecho a exigir niveles elevados de excelencia, dado su doble papel como usuario y como financiador del sistema. Alcanzar este objetivo requiere la convergencia de tres líneas de actuación que deben desarrollarse de forma simultánea.

En primer lugar, es necesario un cambio cultural que promueva valores de servicio, excelencia y eficiencia. Este cambio implica abandonar actitudes de rutina, apatía o resisten-

cia al cambio y fomentar una orientación clara al ciudadano como receptor último de la gestión pública. Supone, asimismo, aceptar la innovación incremental y el “micro-cambio” como elementos normales del funcionamiento organizativo, así como introducir criterios de racionalidad económica y de eficiencia en la planificación y ejecución de programas y actividades.

En segundo lugar, resulta imprescindible transformar los procesos de gestión de Personas para alinearlos con estos nuevos valores. La transición desde un modelo centrado en la seguridad y la permanencia hacia otro basado en el mérito, el desempeño y el desarrollo profesional constituye uno de los mayores desafíos del sector público. El esfuerzo, el compromiso y la calidad del trabajo realizado deben tener un reflejo efectivo en las decisiones de gestión, al tiempo que se fomenta el aprendizaje continuo y la actualización de competencias. Ningún profesional, tampoco en la administración pública, puede permanecer anclado en el conocimiento adquirido en etapas previas de su carrera. En este contexto, la introducción de sistemas de evaluación del desempeño, mecanismos de retribución vinculados a la productividad y herramientas de gestión apoyadas en indicadores objetivos puede contribuir de manera significativa a la mejora del funcionamiento organizativo. No obstante, estas medidas entrañan riesgos importantes si se aplican sin garantizar previamente la calidad de la estructura directiva. La experiencia muestra que, en ausencia de liderazgo sólido y criterios claros, los sistemas de diferenciación pueden derivar en prácticas arbitrarias o en distribuciones indiscriminadas que anulan su efecto transformador y erosionan la confianza interna.

En tercer lugar, la transformación de la estructura directiva y gerencial se configura como una condición indispensable para

el éxito del cambio. Dirigir en el sector público no puede limitarse a la administración del statu quo; exige competencias específicas para gestionar y desarrollar equipos, comunicar una misión clara y alinear los esfuerzos individuales con los objetivos colectivos. Los directivos públicos deben ser capaces de utilizar los nuevos procesos de gestión de Personas de manera justa, coherente y orientada a resultados, generando entornos de confianza que faciliten la aceptación del cambio.

Estas tres dimensiones —cultura, procesos y liderazgo— deben avanzar de manera coordinada para producir un cambio de calado. La aplicación aislada de una de ellas difícilmente generará resultados sostenibles. Solo su convergencia permitirá trasladar al sector público una lógica de creación de valor basada en “hacer más”, “hacer mejor” y “hacerlo al menor coste”, una fórmula que ya se aplica en otros ámbitos y que resulta igualmente válida para la gestión de los recursos públicos.

En definitiva, la modernización del sector público pasa necesariamente por situar a las Personas en el centro de la estrategia organizativa. La mejora de los servicios, la eficiencia en el uso de los recursos y la legitimidad de la acción pública dependen, en última instancia, de la capacidad de las administraciones para movilizar el talento, el compromiso y la profesionalidad de quienes las integran. Abordar este reto exige voluntad política, liderazgo directivo y una revisión profunda de los modelos tradicionales de gestión, pero constituye una condición imprescindible para responder a las expectativas de una sociedad cada vez más exigente.

Anexo IV – La gestión de Personas en los procesos de Fusión y Adquisición de Empresas

Los procesos de fusión y adquisición se han consolidado como una de las estrategias de crecimiento más habituales en las empresas contemporáneas. En términos teóricos, estas operaciones permiten incrementar el tamaño, ampliar capacidades y generar economías de escala sin un aumento proporcional de los costes, especialmente cuando existen complementariedades claras entre las organizaciones implicadas. Esta lógica ha convertido a las fusiones y adquisiciones en una práctica recurrente en numerosos sectores, hasta el punto de ser percibidas como una vía casi natural de expansión empresarial.

Sin embargo, la experiencia acumulada muestra que una parte significativa de estos procesos no alcanza los objetivos previstos. En algunos casos, la integración se dilata excesivamente en el tiempo, retrasando la obtención de los resultados esperados; en otros, los niveles de desempeño y rentabilidad definidos inicialmente nunca llegan a materializarse; y, en situaciones más extremas, el proceso de integración se interrumpe o se revierte. Este contraste entre la racionalidad estratégica inicial y los resultados finales pone de manifiesto la existencia de factores críticos que no siempre son adecuadamente considerados en la toma de decisiones.

Numerosos análisis coinciden en señalar que gran parte de los fracasos, totales o parciales, de los procesos de fusión y adquisición tienen su origen en variables de naturaleza humana. Entre ellas destacan la deficiente comunicación a lo largo del proceso, una gestión inadecuada de la integración, las diferencias culturales entre las organizaciones, la falta de coherencia en la definición de políticas comunes, la escasa implicación de los empleados, la pérdida de profesionales clave y los conflictos

en los equipos directivos. Paradójicamente, estos factores, que a posteriori se revelan determinantes, suelen ocupar un lugar secundario en las fases iniciales del proceso.

La dimensión humana tiende a quedar relegada frente a consideraciones financieras, jurídicas, tecnológicas u organizativas. Rara vez se incorpora de forma sistemática en la evaluación de la idoneidad de la estrategia, en la selección de la empresa objetivo o incluso en la decisión final de ejecutar la operación. Con frecuencia, los aspectos humanos se abordan de manera reactiva, una vez cerrada la transacción, limitándose a gestionar excedentes de plantilla, negociar salidas o armonizar procesos de gestión de Personas, cuando ya se han producido tensiones, incertidumbres y pérdidas de valor difíciles de revertir.

Esta constatación sugiere la existencia de un amplio margen de mejora en la manera de concebir y gestionar los procesos de fusión y adquisición. Desde una perspectiva estratégica, los aspectos humanos deberían ocupar una posición central en todas las etapas del proceso. La primera de ellas es el momento en que la organización decide optar por este tipo de crecimiento. En ese punto, los órganos de gobierno y la alta dirección deberían evaluar no solo la oportunidad de mercado o la viabilidad financiera de la operación, sino también la fortaleza interna de la propia organización. Empezar una fusión o adquisición sin contar con un equipo directivo cohesionado, con una visión compartida y unos valores comunes, incrementa de manera significativa el riesgo de fracaso.

Del mismo modo, en la fase de búsqueda y selección de la empresa con la que fusionarse o a adquirir, resulta imprescindible considerar la compatibilidad cultural, la complementariedad de competencias y la capacidad de integración de los estilos

de gestión, junto a los tradicionales criterios de mercado y negocio. Ignorar estas dimensiones puede generar fricciones que erosionen rápidamente las sinergias esperadas.

En el momento de la valoración y cierre del acuerdo, los factores humanos pueden incluso afectar al precio de la operación. Compromisos adquiridos en materia de pensiones, tipos de contrato, rigideces laborales o estructuras retributivas condicionan de forma directa el valor real de la empresa objetivo. Por ello, un proceso de *due diligence* que no incorpore una auditoría cultural y una evaluación de los sistemas y la calidad de la gestión de Personas debe considerarse incompleto.

Antes de culminar la operación, resulta necesario definir con claridad cómo se abordará la integración de los procesos humanos de ambas organizaciones. La armonización de contratos, estructuras salariales, niveles de puestos y dimensionamiento de plantillas no puede posponerse ni tratarse de manera aislada. Por el contrario, la integración de la gestión de Personas debería avanzar en paralelo a la integración financiera, jurídica, tecnológica y comercial. Más aún, la experiencia muestra que los procesos de fusión y adquisición alcanzan mayores niveles de éxito cuando la integración se gestiona desde una óptica eminentemente humana, orientada a construir una organización superior a las de partida, minimizando conflictos internos y generando el entusiasmo necesario para acelerar la consecución de los objetivos.

Uno de los aspectos más delicados de estos procesos es la necesidad de capturar economías de escala mediante la eliminación de duplicidades. La reducción de puestos en determinadas áreas genera un impacto emocional significativo, tanto en quienes abandonan la organización como en quienes permanecen en ella. La gestión rápida, justa y transparente de las desvincula-

ciones resulta prioritaria para preservar la credibilidad del proyecto y evitar la desmotivación de los equipos restantes. En este contexto, resulta especialmente relevante evitar criterios lineales de ajuste y priorizar evaluaciones basadas en competencias y aportación de valor, ya que los profesionales más cualificados suelen ser, paradójicamente, los que cuentan con mayores alternativas externas.

Entre las actuaciones críticas para asegurar el éxito de la integración destacan, en primer lugar, la definición temprana de la nueva estructura gerencial, que debe actuar como red de transmisores y defensores del proyecto común. En segundo lugar, la necesidad de comunicar de manera clara y coherente el nuevo modelo organizativo, utilizando la propia estructura directiva como principal vehículo de comunicación e implicación. Generar confianza y compromiso en las Personas que continúan en la organización es una condición indispensable para alcanzar los niveles de desempeño necesarios en un plazo razonable.

En definitiva, una fusión o adquisición constituye una apuesta estratégica de alto impacto que no debería verse comprometida por problemas internos previsibles y gestionables. Lejos de convertirse en un campo de batalla, estos procesos deberían ser concebidos como una oportunidad para competir mejor, generar mayor valor y crear riqueza de forma sostenible. El éxito de esta ambición depende, en gran medida, de la capacidad de las organizaciones para situar la dimensión humana en el centro de la estrategia de integración.



⊗ BIBLIOGRAFÍA

Este discurso de acceso a la Real Academia Europea de Doctores es una síntesis de décadas de investigación y aplicación práctica y que se ha plasmado en diversas publicaciones, siendo las más relevantes las siguientes:

Jiménez, A. (1999). *Creando valor... a través de las personas*. Ediciones Díaz de Santos.

Jiménez, A., Pimentel, M. & Echeverría, M. (2002). *España 2010: Mercado laboral, proyecciones e implicaciones empresariales*. Ediciones Díaz de Santos.

Jiménez, A., Marcos, S., Arce, E. & Sánchez, Y. (2005). *La gestión adecuada de personas*. Editorial Díaz de Santos

Aguado, M., Jiménez, A. & Pimentel, M. S. (2005). *Inmigración y empresa*. Editorial Almuzara.

Exceltur. (2006). *Libro blanco de los recursos humanos*. Exceltur. (Informe corporativo)

Aguado, M. & Jiménez, A. (2009). *Employer branding: La gestión de las marcas para atraer y retener el talento*. Editorial Almuzara.

Jiménez, A., Marcos, S., Arce, E. & Hillier-Fry, C. (2012). *Gestión del talento y competitividad*. Editorial Almuzara.

Jiménez, A., Marcos, S., Arce, E., & Hillier-Fry, C. (2012). *Talento para crear valor*. Editorial Almuzara.

IE Foundation. (2018). *Los trabajadores senior en la empresa española*. IE Foundation. (Informe institucional)

- Aguado, M. & Jiménez, A. (2018). *Empresas que dejan huella: Employer branding en una sociedad conectada*. Editorial Almuzara.
- IE Foundation. (2019). *Los trabajadores senior en las empresas europeas*. IE Foundation. (Informe institucional)
- Jiménez, A. (2019). *El arte de liderar*. Editorial Almuzara.
- Fundación MAPFRE. (2021). *I Mapa de talento senior*. Fundación MAPFRE. (Informe corporativo)
- Exec Avenue. (2021). *Consejo asesor: Un instrumento de crecimiento y competitividad*. Exec Avenue. (Informe/estudio)
- Fundación MAPFRE. (2022). *II Mapa de talento senior*. Fundación MAPFRE. (Informe corporativo)
- Exec Avenue. (2022). *Los consejos asesores en España*. Exec Avenue. (Informe/estudio)
- Fundación MAPFRE. (2023). *III Mapa de talento senior*. Fundación MAPFRE. (Informe corporativo)
- Exec Avenue. (2023). *Senior advisor: El valor de la experiencia*. Exec Avenue. (Informe/estudio)
- Fundación MAPFRE. (2024). *IV Mapa de talento senior*. Fundación MAPFRE. (Informe corporativo)
- Jiménez, A. (2024). *La segunda carrera*. Editorial Almuzara.
- Fundación MAPFRE. (2025). *V Mapa de talento senior*. Fundación MAPFRE. (Informe corporativo)



Discurso de contestación

Excmo. Sr. Dr. Segundo Píriz Durán

Excmo. Sr. Presidente de la Real Academia Europea de Doctores, Dr. Alfredo Rocafort Nicolau, Excmos. Sres. Académicos, Autoridades, Familiares y amigos del beneficiario, Amigos todos.

Con su permiso, pronuncio mis primeras palabras en este solemne acto de ingreso del Excmo. Sr. Dr. Alfonso Jiménez Fernández, como Académico Numerario, expresando mi agradecimiento a la Junta de Gobierno de la Real Academia Europea de Doctores y en especial a su presidente, Excmo. Sr. Dr. D. Alfredo Rocafort Nicolau, por otorgarme el honor de dar la bienvenida al beneficiario, en nombre de nuestra Corporación, mediante la lectura del discurso preceptivo que me permitirá compartir con ustedes los méritos del Dr. Jiménez, así como realizar una breve glosa del contenido de su brillante discurso.

El Doctor Alfonso Jiménez Fernández cursó los estudios de Psicología en la Universidad Autónoma de Madrid, donde también realizó su tesis doctoral, con la calificación de *cum laude*, publicando la misma en la editorial de la universidad. Completa su formación académica, en el año 1998, con un “Programa de Alta Dirección” de Insead (Fontainebleau) y Euroforum (El Escorial). Entre 2002 y 2003 cursa el “Programa de Alta Dirección PADE” por el IESE (Universidad de Navarra), siendo elegido Vicepresidente de la promoción y formando parte de la Agrupación de Miembros de esa escuela de negocios. Entre 2017 y 2019 obtiene el “Certificado y Diploma de Buen Gobierno Corporativo” por el Instituto de Consejeros y Administradores. Adicionalmente a lo descrito, el Dr. Jiménez aumentó y actualizó sus conocimientos asistiendo a múltiples cursos técnicos y de gestión y diferentes programas de perfeccionamiento

de directivos en diversas escuelas de negocios. Dicha formación pone de manifiesto el interés del beneficiario por actualizar sus conocimientos y el espíritu inquieto y emprendedor que le guía y le permite permanecer activo.

El Dr. Jiménez, tiene una larga trayectoria docente. Entre otras muchas posiciones, ha sido Codirector del Máster en “Dirección de Recursos Humanos” de Euroforum, Profesor del área de conocimiento de Recursos Humanos del IE Business School, Profesor del máster de “Recursos Humanos” de la Universidad Europea de Madrid, Profesor del máster con el mismo título en el Centro de Estudios Garrigues y en la Universidad de Nebrija, Profesor del programa de “Buen gobierno corporativo” de Sagardoy Business & Law School, en el Instituto de Gobernanza Empresarial y en IESE-KPMG-AED, Profesor del programa “Buen gobierno corporativo para mujeres” de la EOI; además, ha dirigido varios cursos de verano en la Universidad Complutense de Madrid sobre “La lucha por el talento” y la “Globalización y Recursos Humanos”. Dicha trayectoria muestra una clara vocación por la transmisión del conocimiento, sin duda adquirido a lo largo de su amplia, dilatada y exitosa carrera profesional.

En este resumen académico no podemos pasar por alto su alta producción científica y su compromiso con los desafíos que afronta todo lo relacionado con su trabajo. El Dr. Jiménez es autor de varios libros, entre los que destacan: “Marcadores emocionales en la conducta vocal”, “Creando valor a través de las personas”, “España 2010: Mercado Laboral, Proyecciones e Implicaciones Empresariales”, “La Gestión adecuada de personas”, “Inmigración y Empresa”, “*Employer Branding*: la gestión de las marcas para atraer y retener el talento”, “Gestión del talento y competitividad”, “Talento para crear valor”, “Empresas que dejan huella”, “*Employer Branding* en una so-

ciudad conectada”, “El arte de liderar” y La “Segunda Carrera”, habiendo sido este último reconocido como finalista en los Premios *Know Quare* en el año 2025. En la “Segunda Carrera” el Dr. Jimenez sostiene que, dado que la vida ejecutiva es finita, es justo en ese momento cuando el directivo se enfrenta ante la disyuntiva de «no hacer nada» o seguir con «algún tipo de actividad profesional». Si optamos por la segunda opción, podremos aproximarnos al mercado de la «segunda carrera» donde encontraremos figuras como la de consejero, *interim manager*, miembro de un consejo asesor, *senior manager* de un fondo o convertirnos en docente, entre otras opciones. El recipiendario nos ofrece una guía completa para planificar y disfrutar de una prolongación fructífera de la vida profesional en la que muestra la forma de aportar valor, sabiduría, prestigio y experiencia en esta nueva fase de la vida. En definitiva, pone a nuestra disposición una brújula inspiradora que señala el abanico de oportunidades en el emprendimiento, la consultoría, la educación o la filantropía.

Si amplia es su trayectoria formativa, docente e investigadora, más abrumadora es su experiencia profesional. A lo largo de 45 años ha trabajado como consultor y ha sido socio de diversas firmas internacionales, así como emprendedor de dos proyectos empresariales de éxito: PeopleMatters y Recruiting Erasmus. Desde su etapa como becario en diferentes Centros de Investigación pertenecientes al Hospital Ramón y Cajal, la Universidad Autónoma de Madrid y el Hospital Alonso Vega, entre los años 1976 y 1980, hasta la posición que ocupa en la actualidad como Socio de la firma internacional de *headhunting* Exe Avenue, Miembro del Consejo Asesor de la Asociación EJE&CON o Presidente del Consejo Asesor de la Asociación Española de Directores de Recursos Humanos, entre otras ocupaciones, ha transcurrido una vida profesional granada y de gran interés.

Con el Dr. Jiménez nos unen muchas cosas. Además de nuestra admiración por el género lírico, se encuentra nuestra afición al fútbol. Parafraseando al maestro Sabina: “No me pregunten por qué los colores rojiblancos van con nuestra forma de ser”. Y aunque he detectado alguna sonrisa en la sala, no es menos cierto que: “Al balcón de la soledad trepan los náufra-gos, Malheridos de tanto remar contra el huracán”. El destino nos encontró hace más de un quindenio en la Universidad de Extremadura. El recipiendario había fundado en el año 2007 la plataforma de talento joven Recruiting Erasmus dedicada a conectar a estudiantes y recién graduados con experiencia internacional (Erasmus o movilidad) con empresas líderes que buscan talento joven para prácticas, programas de becarios y primeros empleos, actuando como un puente entre la academia y el mundo laboral. Somos muchos los interesados en facilitar el acceso al mundo laboral de nuestros egresados universitarios, por lo que nuestra conexión -facilitada por la vicerrectora de relaciones internacionales de la Universidad de Extremadura, María del Mar Guerrero- fue franca y sincera.

Cuando ocupé la posición de presidente de la CRUE entré en contacto con algunos de los responsables de recursos humanos de las grandes empresas de nuestro país de la mano del Dr. Jiménez, quien había fundado la firma PeopleMatters, en calidad de administrador único y CEO, en el año 2003. Como líder del foro Observatorio Colón nos invitó a impartir sendas conferencias en el Hotel Palace de Madrid y el Real Club de Polo de Barcelona, hecho que le agradecí, pues nos movía el acercar la universidad a la empresa y tender puentes entre ellas. En el discurso que elaboré para entrar en esta Real Academia sostuve que la mejora de la empleabilidad de nuestros egresados es uno de los retos principales de la universidad, junto a la transferencia del conocimiento al tejido productivo del país y, como no, el fomento del emprendimiento, pieza clave en la economía del conocimiento.

Una mayor internacionalización de nuestra actividad académica es también un reto importante, sobre todo en una economía como la actual, cada vez más abierta y global. Esto supone una colaboración directa al desarrollo internacional de las compañías y a favorecer el empleo en el exterior de los egresados. Nuestra misión principal, desde la Universidad, está enfocada al cambio constante, a la innovación y al desarrollo productivo.

PeopleMatters es una consultoría de gestión de personas en España que ayuda a las empresas a alcanzar sus objetivos estratégicos mediante la optimización de su talento, trabajando en áreas como estrategia de personas, procesos de recursos humanos, desarrollo de liderazgo, marca empleadora, diversidad e inclusión, y transformación digital de la organización.

En reconocimiento a sus valiosos méritos académicos y profesionales, ha sido reconocido durante varios años como uno de los profesionales más influyentes de Recursos Humanos por la revista de Recursos Humanos Digital. Ha recibido el premio de investigación del Ministerio de Educación y ha sido finalista de los premios *Know Square* a los mejores libros de Economía y Gestión 2025 por “La Segunda Carrera”.

A nivel personal deseo destacar que el Dr. Alfonso Jiménez posee altas dotes para el liderazgo y el trabajo en equipo, destacando su gran capacidad de escucha activa, su destreza para el emprendimiento y sus notables habilidades sociales.

A lo largo de su discurso titulado: “Creando valor a través de las personas y sus directivos” ha analizado como “las personas a través del trabajo son un factor productivo clave para todo tipo de empresas y organizaciones”. El punto de partida ha sido “el reconocimiento de las personas como un objetivo estratégico. Esta consideración implica asumir que el valor generado por las orga-

nizaciones depende en gran medida de la capacidad de sus personas para desempeñar de manera excelente los procesos críticos del negocio. El desempeño, entendido como la combinación de competencias, compromiso y contexto, constituye la expresión operativa de dicha aportación y permite comprender por qué organizaciones con recursos similares obtienen resultados distintos”.

Pocas personas pueden hablar con mayor conocimiento que el Dr. Alfonso Jiménez del papel que juegan las personas en las empresas y en las instituciones. Al hablar de su desempeño, sostiene que las empresas lo entienden como la capacidad de realizar, de una manera excelente, aquellas actividades que forman parte de los procesos de negocio y que resultan críticas para la creación de valor. El análisis del desempeño permite identificar las variables que influyen en la contribución de las personas a los resultados empresariales. Estas variables no operan en el vacío. Las condiciones que las moldean están profundamente condicionadas por decisiones organizativas y por el entorno en el que las empresas desarrollan su actividad.

El beneficiario afirma que entre los principales factores determinantes de la estrategia de las personas destacan aquellos que configuran la identidad, las prioridades y las limitaciones de la organización; siendo la estructura del capital, la cultura organizativa y el mercado laboral elementos claves que influyen en las decisiones. De esta manera, la estrategia de negocio establece el marco general en el que se definen las decisiones relativas. La estructura del capital es un elemento central para comprender el funcionamiento real de las organizaciones e influye en la cultura organizativa, al reforzar determinados valores, comportamientos y estilo de gestión. La presión por los resultados, la orientación al largo plazo o la tolerancia al riesgo se traducen en normas implícitas que configuran la forma en la que actúan las personas. Por último, el mercado laboral constituye uno de los

principales condicionantes externos de la estrategia. Es el espacio en el que se encuentran la oferta y la demanda del trabajo y en el que las organizaciones acceden al talento necesario para desarrollar su actividad.

En su brillante discurso el Dr. Jiménez aborda el impacto de los cambios demográficos en el mercado laboral. La reducción sostenida de la natalidad constituye uno de los fenómenos demográficos más relevantes de las últimas décadas y afecta a los países desarrollados y de forma particular a España. La incorporación masiva de la mujer al mundo laboral, la prolongación de los procesos formativos, la incertidumbre económica y la dificultad de conciliación entre la vida profesional y la personal son los principales motivos. La disminución del número de jóvenes disponibles incrementa el peso relativo de otros colectivos en el mercado laboral. El envejecimiento de la población activa y la necesidad de prolongar las trayectorias profesionales se convierten en respuestas casi inevitables a la caída de la natalidad. Este proceso refuerza la importancia de gestionar adecuadamente el talento senior y facilitar modelos de carrera más largos y flexibles.

En otro orden de cosas, la inmigración constituye uno de los cambios estructurales más profundos experimentados por la sociedad española en las últimas décadas. Coincidimos con el recipiendario cuando afirma que los flujos migratorios hacia España no han sido homogéneos ni responden a una lógica. En los últimos años comienza a perfilarse un nuevo desafío: la inmigración cualificada. Ámbitos como las tecnologías de la información o el sector biomédico muestran signos claros de escasez de talento. En este contexto, la inmigración cualificada deja de ser una opción marginal para convertirse en una necesidad estratégica.

Continúa el Dr. Jiménez analizando los cambios sociales, los cambios regulatorios, la lucha por el talento, la competitividad,

la gestión de la diversidad, la propuesta de valor, la reputación del empleador y el liderazgo y la calidad directiva para llegar a la segunda carrera del directivo. Coincidimos con el Dr. Jiménez cuando afirma que “los buenos líderes no son quienes controlan, sino quienes inspiran; no quienes exigen obediencia, sino quienes generan sentido o propósito. Un liderazgo centrado en las personas impulsa el compromiso y convierte los objetivos empresariales en metas compartidas”.

En su libro “La Segunda Carrera” relata todo lo que el directivo puede hacer tras finalizar su etapa ejecutiva. Sin duda, una excelente guía para planificar el día después y disfrutar de una fructífera prolongación de la vida profesional. Como señala Ramón Adell en su brillante prólogo, en línea con lo que desarrolla a lo largo de este libro el recipiendario, “la segunda carrera se trata de algo mucho más importante que simplemente mantenerse ocupado; es la oportunidad de dejar una huella duradera en el mundo empresarial y en el futuro de muchos jóvenes”.

Enhorabuena, Excmo. Sr. Dr. Alfonso Jiménez Fernández, por su magnífica trayectoria y por su excelente discurso. Así como por su nombramiento como Académico Numerario de la Real Academia Europea de Doctores. Nuestra Academia se honra y enriquece con su incorporación. Lo recibimos con los brazos abiertos y con el deseo de que entre todos y con su inestimable colaboración seamos capaces de dar fiel cumplimiento a la misión encomendada a los Académicos y que como es bien sabido, incluye: buscar la verdad, defender la vida, trabajar para y por la ciencia y proclamar la convivencia intercultural.

Muchas gracias a todos por su amabilidad al escucharme.



**PUBLICACIONES DE LA REAL ACADEMIA
EUROPEA DE DOCTORES**

Publicaciones



Revista RAED Tribuna Plural





Segundo Píriz Durán (Villanueva del Fresno, Badajoz, 1963) cursó los estudios de Veterinaria en la Universidad de Córdoba. En el año 1986 se incorporó a la Universidad de Extremadura donde consiguió en el año 2000 una Cátedra de la Universidad del Área de Conocimiento de Sanidad Animal.

En su trayectoria de la Universidad de Extremadura, el Dr. Píriz Durán ha compaginado su labor docente e investigadora. Es coautor del Manual de Microbiología Veterinaria (Ed. Interamericana-McGraw Hill, 2002). Ha realizado distintas instancias en universidades y centros de investigación internacionales como en el *Institut für Medizinische Mikrobiologie Universität Zurich* (Suiza) y en el *Department of Microbiology del Trinity College de Dublin* (Irlanda).

Tras ganar las elecciones celebradas el 1 de diciembre de 2010, el 10 de enero de 2011 tomó posesión como Rector de la Universidad de Extremadura, cargo que renovó en diciembre de 2014 y ocupó hasta el 11 de enero de 2019.

Desde 2012 a 2015 fue Presidente de la sectorial CRUE-TIC, entre 2015 y 2017 ha sido Presidente de la Conferencia de Rectores de las Universidades Españolas (CRUE), y desde 2017 a 2019, fue Delegado del Presidente de CRUE para las relaciones con las Asociaciones Universitarias de Iberoamérica.

El 1 de febrero de 2019 entró a formar parte de Planeta Formación y Universidades, ocupando el cargo de Director Académico, hasta septiembre de 2022 que es nombrado Rector de UNIE, Universidad Internacional de la Empresa, dentro del mismo grupo empresarial con sede en Madrid.

El 28 de mayo de 2025 pronunció su discurso de acceso como Académico Numerario de la Real Academia Europea de Doctores con el título: *“La Universidad en la segunda década del siglo XXI: entre la crisis y la globalización”*.



Las Personas, a través del trabajo, son un factor productivo clave para todo tipo de empresas y organizaciones. Sin embargo, su aportación va mucho más allá del mero rendimiento o la productividad. Son quienes generan innovación, sostienen la cultura corporativa y hacen posible la adaptación continua al cambio. En un entorno empresarial cada vez más incierto y competitivo, el verdadero valor diferencial no reside tanto en la tecnología o en los procesos, sino en la capacidad de las personas para aprender, colaborar y comprometerse con un propósito común.

Crear valor a través de las personas implica reconocer su talento como un activo estratégico y no como un recurso prescindible. Requiere fomentar entornos de trabajo en los que prime la confianza, la autonomía y el desarrollo profesional. Las organizaciones que apuestan por el crecimiento de sus equipos, que escuchan y valoran las contribuciones individuales, logran resultados más sostenibles y una mayor capacidad de innovación. Asimismo, el liderazgo juega un papel decisivo. Los mejores líderes no son quienes más controlan, sino quienes más inspiran; no quienes exigen obediencia, sino quienes forjan sentido y propósito. Un liderazgo centrado en las personas impulsa el compromiso y convierte los objetivos de una empresa en metas compartidas por personas.

Hay que repensar la gestión empresarial desde una perspectiva más humana en la que la productividad y la rentabilidad no se opongan al bienestar, sino que se refuerzan mutuamente. Porque cuando las personas crecen, las empresas prosperan y cuando las organizaciones reconocen el valor de cada individuo, se convierten en motores de progreso económico y social.

Alfonso Jiménez Fernández

1914 - 2026

Col·lecció Reial Acadèmia Europea de Doctors



**Generalitat
de Catalunya**

