

Susana Marcos, CEO de PeopleMatters

Los CEO, y no solo RRHH, deben saber cómo hacer una propuesta de valor al empleado

A principios de febrero, se renovó el comité ejecutivo de PeopleMatters, que tiene a Susana Marcos como nuevo CEO. Desde su nuevo cargo en esta firma de consultoría de amplia trayectoria de éxito, quiere mantener su papel como compañía de referencia en el mercado por la calidad de sus servicios y enfoque al cliente, pero yendo un paso más allá en la atención a las personas, colaborando en su empoderamiento y en la mejora de su compromiso.

¿Cómo ha sido el relevo en dirección de la consultora?

PeopleMatters se creó hace casi 17 años como consecuencia de una crisis anterior que afectó muy de lleno al mundo de la consultoría. En ese momento, un equipo de profesionales de alto nivel vimos la oportunidad de montar un negocio juntos que nos permitiera seguir aportando a la sociedad la experiencia y el conocimiento que teníamos y, también, seguir divirtiéndonos, ya que nos encanta esta profesión. Es un proyecto profesional de vida, en el que combinamos el propio desarrollo, el trabajo en equipo con camaradería, la aportación de nuestro conocimiento a la sociedad y la diversión. A lo largo de los años, se ha constituido en una firma de referencia por la calidad de servicio y enfoque al cliente. A principios de este año, asumí la dirección, algo que ha coincidido con la situación actual de pandemia, lo que ha añadido más presión a un reto que ya era grande a pesar del apoyo de todos nuestros profesionales.

¿Qué quiere aportar a PeopleMatters desde su nueva posición?

La asunción de la dirección ha venido acompañada de un cambio en la estrategia, que tuvimos que elaborar en un tiempo récord, en el que estableci-

Queremos seguir siendo muy boutique, trabajar en aquellos servicios que están enfocados a la mejora de la gestión de personas y en los que podemos aportar a las empresas

mos qué queríamos ser, en qué mercados estar y con qué tipo de servicios. Nuestro nuevo proyecto se mantiene, pero la crisis sanitaria nos ha ralentizado. Nosotros decimos que nos hemos embarcado en una nave espacial con destino a nuestro

futuro y acompañados del mejor equipo. Y aunque nuestro despegue se haya topado con un campo de meteoritos, la confianza que tenemos como equipo y saber bien qué queremos nos han ayudado a seguir adelante. Nuestro propósito es muy claro y motivador.

¿Qué cambio destacaría de los que han puesto en marcha?

Uno de los cambios ha sido el estilo de liderazgo, ya que apuesto por un estilo más participativo y colaborativo, cada una de las personas del equipo tiene su papel y su responsabilidad. Y la confianza mutua que nos tenemos, apoyada en un modelo que empodera a las personas, nos está ayudando a salir de esta situación con mucha fuerza.

¿Y de cara al mercado? ¿Cambia su posicionamiento?

Queremos seguir siendo muy boutique, trabajar en aquellos servicios que están enfocados a la mejora de la gestión de personas y en los que podemos aportar a las empresas. Aquellos en los que podemos ayudar a solucionar temas complejos, donde aportamos valor con nuestro expertise. Queremos hacer hincapié en cómo las personas pueden contribuir a mejorar el negocio. Todo lo que tiene que ver con la transformación de la organización, el refuerzo de los comportamientos esperados y necesarios, con diversidad e igual-





dad, compensación y retribución..., esos aspectos relacionados con la evolución de las compañías. Y todo con un enfoque holístico, porque consideramos que todos los *stakeholders* son importantes, la sociedad, el empleado y los accionistas.

Con su experiencia, ¿por qué recomendaría a un CEO invertir en las personas?

Porque cuando ya han probado todo, las inversiones en recursos financieros, tecnológicos, etc., y ven que las cosas no funcionan, la solución está en las personas. Si no forman parte de la ecuación del éxito, este no existe; son un factor multiplicador para crear más valor o para restarlo definitivamente. Pero es el más complicado, porque es el único recurso que piensa por sí mismo. Su compromiso y motivación con la organización son elementos voluntarios, cada día de su relación entregan su talento, su esfuerzo y compromiso a discreción. Y si la compañía no hace nada para que eso les merezca la pena, no lo harán. En un momento como el actual, si tus empleados deciden dejar de crear valor, no tienes margen de maniobra si no los tenías comprometidos y felices.

Los CEO que no tienen claro cuál es el rol de las personas en su organización para lograr el éxito están tocados de muerte. Y es necesario que sepan cómo hacer esa propuesta de valor al empleado para saber cuándo deben poner dinero y cuándo deben o pueden poner otras cosas en juego. Y no todo recae en la remuneración, puede jugarse con otros aspectos como el estilo de dirección, más tiempo libre, oportunidades de desarrollo... y, sobre todo, mucha transparencia con lo que quieres y lo que no, por dónde va tu propósito. Todo ello ayuda a que tus empleados se impliquen y colaboren para que la empresa salga adelante, crezca, y eso es clave en un momento como este. Y esa es la labor de un CEO en primera persona, no de RRHH.

La situación actual ha acelerado una transformación que ya teníamos sobre la mesa. ¿Cómo ve la respuesta de las empresas?

Esta crisis ha traído una aceleración de cambios que ya estaban en marcha, muchos provocados por los avances tecnológicos. En esta situación, hemos tenido que organizarnos de otra manera, y con base en las tecnologías disponibles, lo que

nos ha permitido dar una respuesta al mercado y a los clientes razonable. Y cuando ha habido errores o carencias, todos hemos sido comprensivos por la situación que vivimos, desde un pedido que no llega a una reunión que no puede ser presencial o una mala atención al cliente. Pero esto no va a ser siempre así, por lo que tienen que reaccionar ya. Y en ello tienen un papel importante los líderes. Creo que el modelo de liderazgo se tendría que haber transformado ya hace tiempo. En esta pandemia, estos profesionales se han puesto a prueba y se ha visibilizado su actitud, sus competencias, sus habilidades, comportamientos...

Dado que las personas son el elemento clave para el negocio, ¿cómo mejorar su engagement?

Creo que hay que empezar por algo muy básico que es saber qué papel tienen las personas en la

Las personas son un factor multiplicador para crear más valor o para restarlo, pero es el más complicado, porque es el único recurso que piensa por sí mismo

organización. Parece lógico, ¿verdad? Pero no siempre se tiene claro cuál es su papel, cómo contribuyen a la diferencia. A veces, se habla mucho de las personas en el centro, de su importancia, pero luego las políticas y las prácticas del día a día no se corresponden. Así que lo primero es definir el papel de las personas en la organización y ser valientes, no contar "milongas". Y en función de esa definición, tienes que configurar todas tus políticas y, sobre todo, tus prácticas reales, por que lo que ve el empleado es cómo le tratas, si hay coherencia entre lo que dices que es su papel y lo que él vive en su día a día. Y ahí entra la experiencia de empleado. Si no es buena, quizá trabajen por dinero, pero no estarán comprometidos. Y en un entorno en el que el teletrabajo se ha convertido en parte de esa flexibilidad necesaria, el grado de compromiso se deteriora al trabajar a distancia. Los empleados en teletrabajo continuado acaban siendo olvidados.

Pueden ser gente extraordinaria, buenísima en su trabajo, pero cada vez más mercenaria porque pierdes el enganche emocional que es tan importante para el compromiso.

En nuestro caso, creo que está claro el mensaje de que las personas son clave para PeopleMatters, para nuestro negocio. Y se nota en que potenciamos su participación, que tomen decisiones, en la transparencia de los procesos y la comunicación.

¿Cuáles son las claves de la imagen y reputación de una firma como PeopleMatters?

Siempre hemos tenido claro que lo que contábamos había que hacerlo, ser coherentes. Nuestros valores los decidimos nosotros a conciencia y nos hemos ocupado de que se vivieran en el día a día en la organización. Se traducen en comportamientos y se habla de ellos, damos *feedback*, los tenemos muy presentes e interiorizados. Ahora mismo, tenemos un "quinteto" que creo que nos define hoy por hoy: *team, work, commitment, solutions & vanguard*. Nos queda mucho por hacer, pero es por lo que trabajamos. Sabemos cómo somos y qué podemos hacer, hasta dónde podemos llegar, y hasta ahí queremos llegar.

Trabajan codo con codo con RRHH, pero también con los CEO. ¿Cómo ven la relación con ambas funciones?

Trabajamos por, para, a través y gracias a los empleados, y hay que satisfacer muchos intereses cruzados y, a veces, contrapuestos. Elevar la mirada hacia los primeros ejecutivos, a los consejos de administración, nos da una perspectiva diferente, ya que ellos pueden estar muy centrados en el corto plazo y perder de vista que lo que hacen tiene que ser sostenible en el tiempo. Y esa perspectiva de sostenibilidad es parte también de nuestra responsabilidad. Las empresas no solo pueden mirar al corto plazo para sobrevivir ahora, tienen que pensar en el futuro, en que su negocio sea sostenible. Por ejemplo, si para sobrevivir ahora echas a la mitad de la plantilla, haces daño al que se va y al que se queda, una herida profunda que afecta a la confianza, algo muy difícil de recuperar. Hay que tratar a las personas como adultos, no como un recurso sin alma ■