

Factoría de Contenidos theglobal.network

la visión de...

SUSANA MARCOS

CEO de PeopleMatters

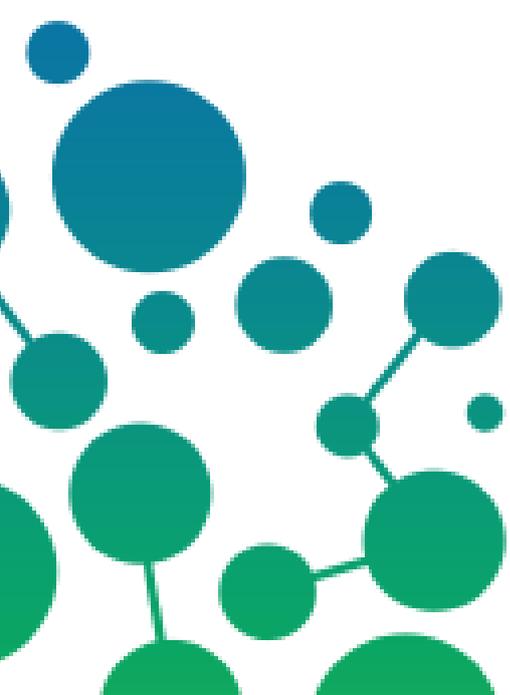
y experta en Recursos Humanos



DICIEMBRE 2020

Licenciada en Ciencias de la Educación por la universidad Complutense de Madrid, Máster en Recursos Humanos y PDD por el IESE, la carrera de Susana Marcos arranca en el mundo de la consultoría en Accenture, y pasa por BBVA y Watson Wyatt hasta que, hace casi veinte años, es co-fundadora de PeopleMatters, una de las consultoras de más prestigio en gestión de personas y transformación organizativa de nuestro país.

Daniel de Lima



Susana, empezamos con algo fácil: ¿serías capaz de contar en tres o cuatro líneas a qué se dedica PeopleMatters?

Peoplematters es una firma de consultoría formada por un equipo de profesionales expertos en asesorar a las organizaciones en materia de gestión de su capital humano, de manera que sean capaces de incrementar su capacidad de crear valor para sus *stakeholders* y especialmente para las personas que lo hacen realidad. Nuestra filosofía se basa en la convicción de que son estas, las personas, la fuerza que crea, guía, lidera y hace posible cualquier negocio que podamos imaginar. No hay negocio sin personas. No hay futuro sin que negocios y personas creen valor mutuo.

El mundo de los Recursos Humanos, para los que lo vemos desde fuera, ha cambiado mucho en los últimos tiempos. De la mera gestión del personal y sus condiciones laborales, hemos pasado a hablar de conceptos como “felicidad del empleado”, “*employer branding*” o incluso “embajadores de marca”. Aunque imagino que es un terreno amplio, ¿qué aportan todas estas cuestiones a las compañías y, sobre todo, a las personas?

Efectivamente, el mundo de los Recursos Humanos ha cambiado muy significativamente a lo largo de las últimas décadas. Las personas han pasado de ser consideradas una mera “fuerza de trabajo” cuyo coste había que administrar, a ser el centro de atención de toda organización como colaborador imprescindible y crítico para alcanzar el éxito empresarial de manera continua, creciente y sostenible. Esto es un giro copernicano en el entendimiento del papel que desempeñan las personas en las organizaciones, porque supone la necesidad de conseguir un difícil equilibrio entre las necesidades y expectativas de empresas y empleados en una ecuación de ganar-ganar. Como consecuencia de ello, los responsables de los Recursos Humanos y, en general, la Dirección de las compañías, deben ser capaces de entender oferta y demanda en este tándem para responder con propuestas de valor a los empleados ajustadas a perfiles, momentos vitales o características muy personales que consigan atraer, motivar, fidelizar y comprometer el talento necesario donde es necesario, cuando es necesario y para lo que es necesario.

Es consecuencia, las estrategias de gestión de personas y su conversión en políticas, procedimientos y prácticas que produzcan los efectos deseados se sitúan hoy en día entre las más complejas y decisivas para el futuro, no sólo de una compañía, sino de la sociedad en general. El escrutinio público al que cada día más están sometidas, está siendo un enorme impulsor de la profesionalización, la transparencia y la equidad en el ámbito de la gestión de los recursos humanos.

En ocasiones hablamos de la tendencia de algunas organizaciones actuales a organizarse según modelos más redárquicos –de “red”, en oposición a las estructuras jerárquicas–. ¿Crees que todas estas cuestiones que mencionaba antes han cambiado realmente el modelo de relación empresa-empleado?

Sin duda. Como decía antes, las personas han dejado de ser consideradas un mero “recurso” del que se dispone, se gasta y se tira cuando deja de servir. Hemos aprendido que el talento, el esfuerzo, el tiempo y los resultados que aportan no se pueden comprar, porque nunca dejan de ser de su propiedad y estar bajo su control personal. Solo se consiguen si voluntariamente los individuos los quieren ceder; solo los ponen “en alquiler” mientras haya un equilibrio adecuado con lo que reciben a cambio. Y no me estoy refiriendo a dinero (únicamente). Las posibilidades de desarrollarse, aprender, equilibrar trabajo y vida privada, recibir *feedback*, ser reconocido, respetado y apreciado, formar parte de un equipo y una cultura justa e inclusiva, apoyar un proyecto empresarial sano, con propósito... Todo ello ha cambiado muy deprisa el modelo de relación empresa-empleado en los últimos veinte años. Cada vez más, los mejores talentos (a todos los niveles) tienden a dirigirse para “darlo todo” hacia compañías que saben adaptarse a contextos cambiantes e inciertos, con esquemas que aprovechan todas las capacidades de sus equipos para organizarse en estructuras mucho más ALF (ágiles, líquidas y flexibles), donde trabajar con autonomía, con oportunidades reales de aprendizaje y con un propósito claro. Las estructuras jerárquicas existen y seguirán existiendo pero en combinación inteligente con muchos otros tipos de organización y de forma extraordinariamente dinámica en el tiempo: funcionales, matriciales, en red, adhocráticas, en fractales...

Sabiendo que generalizar en estas cuestiones es complicado, y en cada sector se darán situaciones muy distintas, ¿dirías que en nuestro país se cuida realmente la posición de los trabajadores?

La respuesta a esta pregunta no es fácil. Pienso que en nuestro país, como en el resto de Europa, la posición de los trabajadores ha estado cuidada en el sentido de que se han querido proteger de manera férrea sus intereses. La labor de los sindicatos en este sentido ha sido muy significativa, y también la de las patronales en el lado opuesto de la mesa. Lo que no tengo tan claro es que se haya invertido en un entendimiento mutuo por parte de empresas y representantes de los trabajadores sobre la importancia de la evolución y la sostenibilidad de los negocios a largo plazo, garantizando así esa creación de valor mutuo a la que me refería.

Creo que aún tenemos mucho por hacer para conseguir que haya un entendimiento mutuo de que el éxito de una empresa va indefectiblemente unido al éxito de sus empleados y viceversa

¿Cómo ha afectado a los departamentos de Recursos Humanos la pandemia que estamos viviendo actualmente?

Los departamentos de Recursos Humanos han tomado un protagonismo en la supervivencia de las empresas posiblemente como pocas veces antes. En un primer momento, ante la alarma generalizada contra la salud de los empleados y sus familias, han tenido que dar una respuesta –que no estaba escrita– para garantizar la protección de todos y ayudar a seguir dando servicio y atención a los clientes. Han tenido que modificar en tiempo récord los procesos y procedimientos, los lugares de trabajo, entrenar en el uso de tecnología, en la gestión de equipos “a distancia”, etc. En segundo lugar, han tenido que contribuir a una contención de costes imprescindible para la mayoría, de cara a subsistir en el tiempo ante una caída drástica y masiva de la facturación, teniendo que poner en marcha mecanismos de reducción del coste salarial y otros gastos de personal (ERTES, entre otros) que, por supuesto, no han sido muy populares, a la vez que trataban de mantener la moral, el flujo de ingresos para todos y el empleo a medio plazo de toda la plantilla (cuando ha sido posible). Han estado en primera línea definiendo e implantando medidas que posibilitaran la supervivencia, en un entorno de incertidumbre sin precedentes recientes.

Y aún ahora, siguen trabajando duro y con medios limitados para asegurar un retorno a la actividad “normal”, con una plantilla afectada física y psicológicamente. Creo que han hecho una labor heroica por minimizar el sacrificio necesario, que confío en que esté siendo reconocida.

¿Y a la actividad concreta de PeopleMatters?

Peplematters también se ha tenido que poner a la altura de las circunstancias, ofreciendo soluciones adaptadas a la situación en todos los aspectos. No solo definiendo servicios que sirvieran para atajar los problemas a los que se enfrentaron y se siguen enfrentando nuestros clientes, sino también ajustándonos a las circunstancias y a los recursos de los que cada uno disponía. Nuestros clientes nos han ayudado mucho en

este camino, haciéndose cargo de las dificultades por las que hemos pasado y lo mismo hemos hecho nosotros con nuestros clientes. Siempre hemos dado un gran valor a formar parte de un ecosistema en el que todas las partes fueran fundamentales y donde la generosidad y un propósito de prosperidad conjunta estuviera por encima de los intereses particulares de cada uno.

Por otra parte, hemos puesto mucho esfuerzo en mantener a nuestro equipo unido y tranquilo, centrado en dar el mejor servicio al cliente, trasladando a todos y cada uno la realidad de la situación con total transparencia y procurando hacerles partícipes de la solución para un futuro mejor para todos. Y la respuesta ha sido excepcional en todos los sentidos.

¿Y crees que podremos sacar algo en claro de todo esto, algún aprendizaje?

Podemos sacar muchos y buenos aprendizajes. Para mí, posiblemente el más significativo sea que todas las personas contribuyen de una manera o de otra a que el mundo siga girando; que nadie vale más que nadie porque todos los trabajos, todas las actividades, aportan algo que se vuelve fundamental en un momento u otro de nuestras vidas o de nuestra historia. Luego, en las compañías hemos aprendido también que hay muchas formas trabajar, de relacionarse, de usar los medios y recursos... Todo eso no hemos hecho más que acelerarlo por la situación vivida pero forma parte del devenir de la evolución y el progreso tecnológico. No me cabe duda de que estos aprendizajes van a servir para dar un salto cualitativo en el modo en el que gestionamos las empresas y que muchos de ellos se incorporarán a la vida diaria a partir de ahora.

Espero que esas otras lecciones aprendidas más trascendentales y profundas concernientes al ser humano en su relación con los demás (la importancia de la generosidad, del propósito por encima de uno mismo, de lo intangible, del bien común...) se queden en nuestros valores y formas de actuar, aunque mi pronóstico es menos optimista en este terreno

Para terminar, ¿cuáles crees que son los retos a los que se enfrentarán las empresas a medio plazo, desde el punto de vista de RRHH?

Los retos más significativos posiblemente se centren en primer lugar en disponer de las capacidades (conocimientos, habilidades, aptitudes) adecuadas para el futuro y que, en mi opinión, van a ser más difusas y amplias que hasta ahora. Esto aplica a todos los perfiles y tipos de colaboradores, y muy especialmente a los que tienen una responsabilidad de liderazgo. Sin líderes absolutamente alineados con el propósito de la compañía será muy difícil hacer un desarrollo exitoso y sostenible.

En segundo lugar, pienso que el avance hacia la siguiente etapa (no quiero llamarla “nueva normalidad”) va a requerir de una especial competencia para gestionar el cambio, la transformación que la pura revolución digital está requiriendo de todas las empresas, de manera ordenada, eficiente, eficaz y rentable para todos los grupos de interés.

En tercer lugar, tenemos el gran desafío derivado de la necesidad de dar mayor agilidad, flexibilidad e inmediatez a los procesos de trabajo, lo cual está abriendo nuevas formas de organizar y concebir el trabajo hasta hace poco tiempo impensables y para las que estamos aún poco preparados.

Como cuarto desafío señalaría la ya imprescindible garantía de equidad en el sentido más amplio de “justicia”, apoyándose en la transparencia como herramienta que garantice la aplicación de políticas y prácticas no discriminatorias por razones no relacionadas con el trabajo en sí. La presión social y los cambios regulatorios (normativa de igualdad, de igualdad retributiva, entre otras) está poniendo un considerable foco en este aspecto y Recursos Humanos va a tener mucho que hacer en este ámbito.

El quinto reto, y no por ello menos sustancial, lo situaría en la labor y el impacto que tienen de cara a la sociedad, en la gestión de las personas, a la hora de planificar y prever los efectos de las decisiones que tomen sobre la empleabilidad de los individuos o las potenciales brechas salariales y sociales que pueden provocarse. La gestión de los recursos y de la productividad que sirva a los intereses de los accionistas y de los clientes tiene que estar en equilibrio con los intereses de los empleados, de los proveedores, de la sociedad en general. Y en esto, Recursos Humanos puede tener un papel decisivo, trascendental, clave para la prosperidad de las comunidades en las que las empresas creen valor para todos.



visítanos en <https://theglocal.network>