

## El creciente protagonismo de un actor cada vez más esencial

**S**egún los expertos, la industria de servicios profesionales y consultoría cobrará, cada vez más, un papel primordial en el seno de cualquier organización ante la nueva realidad en la que nos encontramos marcada por la volatilidad, la incertidumbre y la necesidad de abordar una constante revisión de la gestión empresarial.

Un contexto en el que las entidades que conforman el sector deberán focalizarse en ayudar a compañías de cualquier segmento y tamaño a recuperar el terreno perdido, a generar nuevas oportunidades de negocio, a alcanzar la excelencia como valor diferencial en el mercado, a digitalizarse, a revisar los modelos operativos... Algo para lo que el conocimiento compartido, la especialización técnica y sectorial, la flexibilidad, la colaboración, los modelos 'end to end' y, por supuesto, la importancia estratégica de anticiparse a las nuevas tendencias y necesidades del cliente, habrán de ser parte inherente de su portfolio.



En clave de futuro

Entrevista

**Susana Marcos**  
CEO-Managing Partner  
de Peplematters

**“Solo las personas podemos poner pasión”**

**¿Y se puede vivir sin pasión? Quizá sí, pero, tomando prestadas palabras de Paulo Coelho, “sin pasión la vida no tiene ningún sentido”. En un mundo tan acelerado como en el que vivimos, sujeto a constantes cambios, la pasión constituye un valor diferencial. Por eso, desde Peplematters tienen muy claro que el principal desafío para su sector es “hacer que todas y cada una de las personas sean empleables”. Porque como afirma Susana Marcos, CEO-Managing Partner de Peplematters, en la presente entrevista, “el futuro del mundo pasa por las personas”.**

**“Creamos valor, creamos futuro... desde las personas”. En los últimos años se oye hablar mucho de digitalización, del poder de la tecnología, del nuevo futuro laboral y de la falta de talento para asumirlo. Se percibe en el ambiente cierto “miedo” que se desvanece un poco al leer esta frase que aparece nada más abrir vuestra web. ¿Cómo trasladar la necesidad de ese equilibrio tecnología-personas? ¿Crees que las personas siguen siendo el principal valor?**

No tengo ninguna duda. A lo largo de la historia de la humanidad se han producido avances tecnológicos muy significativos. Desde la invención de la rueda hasta nuestros días esto ha ocurrido en repetidas ocasiones, y eso ha originado revoluciones y avances que han cambiado el curso de la historia. Este yo diría que es uno más. Pero en todos ellos siempre ha habido un protagonista, que ha sido el ser humano. La tecnología ha de estar al servicio de las personas y de la sociedad en general, y el ser humano es el

responsable de explotarla adecuadamente, de convertirla en valor. Detrás, durante y después de la tecnología siempre ha estado y siempre va a estar el ser humano.

En cuanto al miedo... Es cierto que cualquier cambio siempre da miedo, pero no debemos tenerlo. Lo que sí tenemos que hacer es no perder competitividad frente a la tecnología. Las personas tenemos que ser capaces de aportar y demostrar competencias, capacidades y aptitudes que no tiene la tecnología y que crean una ventaja sobre ella. No tengo ninguna duda de que el futuro del mundo pasa por las personas. Solo las personas podemos poner pasión.

**Los incesantes cambios y el enorme salto digital tan acelerado que estamos viviendo nos hace prever todo lo que está aún por venir. En tu opinión, ¿cuáles son las nuevas tendencias que revolucionarán la consultoría de gestión de personas?**

Para mí, quizá el activador más importante es que vamos a trabajar de maneras diferentes. Esto ya lo veníamos

**“Las personas tenemos que ser capaces de demostrar competencias, capacidades y aptitudes que no tiene la tecnología y que crean una ventaja sobre ella”**

## “Detrás, durante y después de la tecnología siempre ha estado y siempre va a estar el ser humano”

viendo antes incluso de la pandemia, pero la crisis sanitaria nos ha hecho darnos prisa en apoyarnos en esas nuevas tecnologías y aprender a trabajar de otra forma. No lo digo únicamente por el tema del trabajo en remoto, sino también por la constitución de las propias organizaciones, que han dejado de ser jerarquizadas para convertirse en organizaciones más matriciales, donde se trabaja más en nodos, donde es más importante el equipo de trabajo que responde a una necesidad o a un reto puntual, que el propio departamento. Esto está revolucionando el mundo del trabajo y tenemos que aprender a gestionarlo, pues requiere de competencias distintas, de líderes distintos, incluso de métricas distintas, de formas distintas de recompensar esos esfuerzos y ese talento.

### ¿Y vosotros? ¿En qué está poniendo ahora el foco Peopl matters?

Justamente en eso, en dar respuesta a un contexto económico, social e incluso geográfico que ha cambiado para las empresas que son clientes o potenciales clientes de Peo-

plematters, y ayudarles —desde y para las personas— a trabajar en ser capaces de diseñar con solidez ese futuro que es más incierto desde el punto de vista de la organización, que tiene que ser mucho más ágil y mucho más flexible. Tenemos que estar ahí para orientarles a la hora de adaptarse a esos nuevos desafíos.

¿Cómo lo hacemos? Ofreciendo soluciones que ayuden a las empresas a atraer, inspirar, organizar, desarrollar y recompensar a las personas como fuente de valor. Por este motivo, nuestros servicios se centran principalmente en los siguientes ámbitos: Transformación y nuevas formas de trabajar; Employer Branding; Organización y flexibilidad; Retribución y recompensa; Igualdad, diversidad e inclusión; Formación internacional avanzada y planificación estratégica de plantilla. En base a ello, acompañamos a nuestros clientes en su viaje diario y en cada decisión que tengan que tomar sobre la gestión de personas.

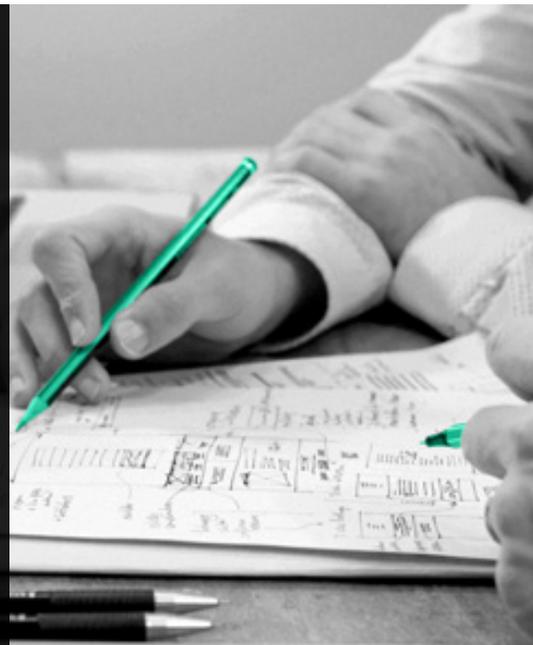
**Hablábamos al principio de miedos. Hace tiempo, en una entrevista dijiste que “el miedo hace bajar la productividad”. Esa afirmación pone de relieve el gran reto que tiene por delante RRHH. Se habla mucho de la recapacitación, reskilling, saber gestionar las emociones... El desafío al que se enfrenta es tremendo.**

Yo creo que esa frase debe de estar sacada de una entrevista en la que hablábamos de la sensación de falta de control sobre el futuro. Las personas nos sentimos muy atemorizadas cuando no tenemos controlada la situación en la que estamos, lo que puede pasar con nuestro futuro. La incertidumbre nos produce mucho miedo, pero vivimos en un mundo incierto.

## Alianzas estratégicas que garantizan calidad

“En Peopl matters pensamos que tenemos que centrarnos en aquello que sabemos hacer muy bien y que puede ser diferencial. Por eso trabajamos en lo que trabajamos, y nos centramos en el tipo de servicios y soluciones que pensamos que siguen esa línea. Pero la solución total, el servicio completo e integral a una organización o a un cliente, implica otra serie de servicios en los que nosotros no queremos estar porque pensamos que otros lo van a hacer mejor. Por eso buscamos a nuestro alrededor a aquellos que puedan aportar el mejor valor a nuestros clientes, se trata de crear un hub que garantice calidad, servicio integral e integrado. En esa búsqueda de buenos socios de viaje entra Labormatters.

La perspectiva del desarrollo de la gestión de personas y la hoja de ruta para lograr la mejor experiencia de empleado, tiene que estar bien asentada desde el punto de vista normativo y regulatorio. Integrar las dos perspectivas es fundamental. No se trata únicamente de una alianza para decir que compartimos apellido. Creemos que el mundo de las relaciones laborales está evolucionando para integrarse muy bien con el mundo de la gestión de las personas. No entendemos que sean dos cosas, es una muy entrecruzada”



### ¿Y cómo nos preparamos para ese mundo incierto?

Posiblemente, dando las herramientas y cauces necesarios para ir cerrando esas incertidumbres. Una persona que es poco empleable, que no ha aprendido nada, que no tiene habilidades para tener control de su propia oferta personal, tiene que tener miedo porque está al albur de lo que alguien decida. Creo que el gran reto es justamente ese: hacer que todas y cada una de las personas, con independencia del nivel que tengan y del trabajo que desempeñen, sean empleables y sean capaces de afrontar con sus propias herramientas lo que pueda exigir el futuro. Y este es un gran reto para RRHH como función, y para todos y cada uno de los líderes a cualquier nivel.

Pero hay otro gran reto que tiene que ver con el desvío del poder hacia los empleados. ¿Qué quiero decir con esto? Que cada vez invertimos más en gente buena, y el talento es libre, y va a asumir esa capacidad de ser libre y de tomar sus propias decisiones. Y al final, mantener ese talento dentro de las organizaciones se nos va a hacer cada vez más complicado. En definitiva, el gran reto que tenemos por delante es ser capaces de planificar las capacidades, las competencias que van a hacer falta en cada momento en las organizaciones, localizar ese talento, mantenerlo el tiempo suficiente y, finalmente, dejarlo volar, que es algo a lo que no estamos acostumbrados.

### ¿Realmente crees que va a ser tan difícil encontrar ese talento, el buen talento?

Me hace gracia. Es curioso la perspectiva histórica que te da la edad, porque yo esto lo llevo oyendo décadas. Al final, todo avance es algo nuevo, implica innovación y es necesario ir preparándose para eso. Pero es que no está escrito, y por lo tanto, siempre nos ha faltado gente para los trabajos del futuro. ¿Qué ahora va todo muy rápido? Sí. ¿Es fácil encontrarlo? No. ¿Dónde lo voy a encontrar? No lo sé. Pero aparecerá. Fíjate que tenemos mucha

preocupación con los puestos que tienen una base de tecnología digital o de matemática, las famosas STEAM. Y es verdad que falta gente, pero también va a faltar gente en todo el mundo asistencial, del cuidado, y esos son totalmente ‘manuales’. Sin duda, la mirada a largo plazo nos tiene que llevar por el camino de entender qué es lo que se va a requerir. Dicho esto... Sí, faltan profesionales capacitados para afrontar las profesiones y oficios que ya tenemos encima de la mesa. Ya es una realidad y se está buscando por todas partes. Y hay una escala de robos mutuos de esas personas que calienta el mercado, lo encarece y no necesariamente crea más valor ni para las personas ni para la sociedad.

### ¿Cómo imaginas la gestión de personas del futuro... y cómo te gustaría que fuera? ¿Coinciden ambas visiones?

Cuando me lo preguntas pienso en lo que pensaba de mi propia vida hace años, y todavía ahora. No sé lo que quiero ser de mayor. Y supongo que ya soy mayor. Lo que sé es lo que no quiero ser de mayor. Pues con esto me pasa un poco lo mismo. No sé por dónde va a ir la gestión de personas, pero sé por dónde no me gustaría que fuera. No me gustaría que creara brechas de gente más rica o más pobre, de gente más capacitada o gente sin ninguna herramienta para vivir. Que creara clases, diferencias que son muy difíciles de cerrar. No quiero que gestionemos a las personas de manera que los seres humanos perdamos nuestra igualdad. Y tampoco quiero una gestión de personas en la que descuidemos a cualquiera de los stakeholders. Creo que lo tenemos difícil, pero avanzamos en el sentido adecuado, al menos hablamos de la importancia de crear valor para todos, de la sostenibilidad, de empresas con propósito... Y bueno, si pasamos del dicho al hecho, yo estaré satisfecha con el mundo que les he dejado a mis hijos. A lo mejor me moriré sin llegar a ser mayor. ■