

Entrevista a Susana Marcos, CEO - Managing Partner de Peoplematters "El equipo de RRHH tiene que 'tener oficio'"

21-6-2023 |
Mercedes de la Rosa

Experta en ayudar a las empresas a aportar valor a través de las personas, la firma Peoplematters cumple este año dos décadas de trabajo en los que, al compás de los cambios en el mercado, ha tenido que ir adaptándose a un ecosistema cada vez más flexible, tecnológico y, por encima de todo, incierto. Para hablar sobre su valoración y aportación en estos 20 años hemos estado con Susana Marcos, CEO - Managing Partner de Peoplematters.

Mercedes de la Rosa
Editora Jefe de Capital Humano



P.- Peoplematters celebra este año su vigésimo aniversario. ¿Qué han aprendido en estas dos décadas?

Susana Marcos.- A lo largo de estas dos décadas hemos tenido la oportunidad de trabajar con cientos de organizaciones de todos los tamaños y sectores, con miles de personas con necesidades, intereses y expectativas muy diversas, que han ido evolucionando al ritmo que lo hacía el entorno, a veces adelantándose a las oportunidades, a veces reaccionando a las dificultades y a las amenazas del entorno. Hemos atravesado etapas de bonanza y etapas de crisis, y en unas y en otras hemos confirmado que la clave del éxito siempre está en las personas.

P.- ¿Cómo ha cambiado el mundo de la consultoría en este tiempo?

SM.- Desde mi punto de vista, la consultoría de gestión de personas ha cambiado en dos sentidos. Por una parte, se ha ido especializando en procesos y materias que requieren de un componente técnico más sofisticado, un conocimiento amplio de buenas prácticas de mercado o un uso de herramientas digitales que mejoren los

procesos de gestión y de toma de decisiones. Pero por otro, para mí más importante y que más responde a lo que debe entenderse por consultoría, se ha ido convirtiendo en un socio imprescindible para que el éxito de cualquier estrategia de negocio triunfe realmente. La cultura de las organizaciones ya sabemos que, como decía Druker, se come cualquier estrategia de desayuno. Esta es una realidad machacona e insistente con la que la transformación de aquellas se topa una y otra vez. Por eso, la consultoría está teniendo que dar respuestas muy estudiadas, elaboradas y sólidas en gestión del cambio en un entorno consistentemente incierto.

P.- ¿Y el papel de los RRHH? ¿Y en concreto la dirección?

SM.- Como nos gusta decir en Peoplematters, nuestra filosofía se basa en la convicción de que las personas son 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. Si esto es así, y estamos convencidos de que lo es, el papel de la función de Recursos Humanos es absolutamente crucial porque su misión principal es conseguir contar en cada momento con personas con el talento y las capacidades necesarias para para que la organización tenga éxito y lo mantenga en el tiempo. Para que esto sea así, tiene que entender en profundidad el negocio, sus condicionantes y sus oportunidades, adelantarse en el tiempo, tomar decisiones sobre temas que afectan también a las vidas individuales de las personas, obtener el retorno adecuado del que, en muchos casos, es el mayor coste que tiene una empresa, poner los pies en el suelo y no dejarse llevar por modas o «buenas ideas» sin más. Hemos avanzado enormemente en este viaje aunque creo que aún tiene un gran reto para demostrar su valor y su contribución efectiva frente al negocio, los accionistas, la sociedad, hablar el lenguaje de la dirección y liderar la gestión del cambio hacia la transformación real de las organizaciones.

P.- ¿Cuáles destacarías como los cambios más importantes en cuanto a gestión de personas en estos años? (Cómo ha variado el orden de prioridades)

SM.- En estos años han pasado muchas cosas en la historia de la humanidad que han ido efectivamente modificando el papel de las personas en las organizaciones. Han tomado un protagonismo del que llevábamos hablando desde hace décadas pero que probablemente no haya sido tan cierto como lo es ahora. Los avances en tecnología y su aplicación en la vida privada y en la empresa han cambiado los hábitos de consumo, las expectativas de los clientes, y ha requerido (y lo van a seguir haciendo) de unas competencias para las que no ha dado tiempo a prepararse ni en cantidad ni en calidad. Ello ha tensionado el mercado laboral a todos los niveles y las personas y su talento han tenido que ponerse en el centro de la gestión de las organizaciones para que pudieran tener negocios viables.

La pandemia ha acelerado cambios profundos en los modos de trabajar, los canales para comunicarnos, el modo en el que se lideran equipos y se gestiona a distancia, y apenas estamos aprendiendo cómo organizarnos para que empleadores y empleados mantengan una relación mutuamente productiva y satisfactoria. Esto también nos ha impulsado a tener una visión más holística y completa de lo que llamamos experiencia de empleado y cómo su gestión conduce a un fuerte compromiso o a todo lo contrario.

La mejor lección aprendida es que hay que tener una caja de herramientas grande, de calidad y flexible

Es difícil decir cómo ha cambiado el orden de prioridades en la gestión de personas porque lo hemos tenido que hacer varias veces para adaptarnos al terreno año tras año y cada vez más deprisa. Hace años, las relaciones laborales, el control de los costes de la plantilla o la formación eran el eje de trabajo de cualquier área de RRHH; hoy toman gran protagonismo la retribución y recompensa como herramienta estratégica, la gestión de la

marca como empleador para atraer y fidelizar los perfiles clave o el impulso de la diversidad y la inclusión para potenciar sus enormes beneficios.

En definitiva, podríamos afirmar que la mejor lección aprendida es que hay que tener una caja de herramientas grande, de calidad y flexible, que esté preparada para poder adelantarse y afrontar los vaivenes que el futuro nos seguirá trayendo. Las áreas de Personas y Organización han de estar preparadas y la consultoría, adelantándose, en la vanguardia.

P.- ¿Cómo ha influido la digitalización en los procesos de RRHH?

SM.- Ha influido enormemente porque la digitalización ha cambiado los procesos internos de las compañías, los canales de relación con clientes y consumidores, ha modificado las actividades y, por tanto, los puestos de trabajo y las capacidades necesarias para poder ejecutarlos competentemente, ha sublimado la disponibilidad de información (buena y mala, por cierto), ha quitado fronteras a los mercados de trabajo mucho más allá de lo

esperado... Ha traído enormes beneficios que hemos incluido en nuestra vida cotidiana casi sin darnos cuenta. Sin embargo, también ha traído desafíos para los gestores de personas: liderar a distancia, mantener alto el compromiso y la vinculación, asegurar el bienestar psicológico tan afectado por la falta de contacto físico y el aislamiento, controlar la escalada de salarios ante la falta de perfiles específicos, afrontar una tendencia imparable hacia la transparencia más total... No es que esto sea nuevo en la historia de la humanidad. Los cambios tecnológicos siempre han acarreados cambios profundos y dolorosos en el entorno laboral, pero lo cierto es que la velocidad del cambio y la exposición a sus consecuencias está siendo ahora masiva. Por ello, la gestión de las personas se ha hecho más compleja y crítica para el futuro que hace una o dos décadas.

P.- ¿Y en los perfiles? ¿Qué habilidades y capacidades cree que serán las más relevantes de cara al futuro para las personas del área de RRHH?

SM.- Desde mi punto de vista, los profesionales del área de RRHH tienen que ser capaces de dar respuesta a sus organizaciones tanto a nivel estratégico como táctico y operativo. Para esto, el equipo de RRHH tiene que ser capaz de entender las claves del negocio, leer e interpretar el entorno (económico, social, tecnológico, geopolítico, laboral...) en el que se mueve, saber hablar su lenguaje y traducirlo a las necesidades y potencial en materia de personas. Tiene que «tener oficio», conocer en profundidad la ciencia, la técnica y el arte de la conducta de los individuos y de las organizaciones, Tiene que saber trabajar con datos, convertirlos en información relevante, formular hipótesis de trabajo, analizarlos en profundidad y tomar decisiones sólidas apoyadas en realidades. Tiene que interpretar y prever cómo la gestión de las personas impacta en la cuenta de resultados a corto y a largo plazo, pero también en el resto de grupos de interés. Y tiene que ser muy consciente de que el «nuevo contrato» entre empleadores y empleados supone (porque así ambos lo esperan) que han de conseguir un resultado de prosperidad y satisfacción para todas las partes

P.- Uno de los aprendizajes extraídos de la última crisis es la relevancia de las personas y de situarlas en el centro de la toma de decisiones. ¿Qué acciones se pueden llevar a cabo para garantizar que todos los profesionales forman parte del cambio y ninguno se queda atrás?

SM.- No es sencillo contestar a esta pregunta. Si tuviera que quedarme con algo, me quedaría con aquellas que fueran encaminadas a la escucha activa, genuina, de lo que todos quieren decir, de lo que pueden y están dispuestos a aportar, de los distintos momentos que pueden estar viviendo distintos segmentos de colaboradores, por su momento vital, por su trayectoria pasada y su ambición futura, por su situación, por su contexto. Sabemos la importancia que tiene la comunicación y vemos que este suele ser uno de los factores peor valorados en las empresas por sus empleados. A menudo porque entendemos que comunicar es, sobre todo, informar a los demás de cosas que sólo a unos pocos interesan y dedicamos poco tiempo y atención activa a escuchar, entender, responder, gestionar los posibles conflictos y actuar en consecuencia.

El «nuevo contrato» entre empleadores y empleados supone que han de conseguir un resultado de prosperidad y satisfacción para todas las partes

P.- La realidad demográfica y social impone vidas laborales más largas, lo que plantea un nuevo reto para las organizaciones con plantillas diversas en lo generacional ¿Están las empresas realmente planteando políticas y herramientas para promover la cultura «Pro-aging»? ¿cuáles destacarías?

SM.- Si miro atrás en el tiempo, posiblemente sea este uno de los cambios más significativos que estamos viviendo en la gestión de personas. Hemos estado tanto tiempo afirmando que plantillas con una edad media de 45 años eran «añosas», que había que prejubilarse a los más mayores, que había que renovar las plantillas y cosas por el estilo, que nos hemos llegado a creer que la edad es un hándicap para el trabajo, la productividad y el entusiasmo. Conseguimos hacer que la profecía se cumpliera a sí misma. Mas ahora, los *baby boomers* son la mayoría de la población, están en plena forma y no lo tienen fácil para jubilarse. Y volvemos a poner la edad encima de la mesa, esta vez para ser «pro». A mí me parece un debate un tanto estéril. Creo que deberíamos apartar de nuestra lógica la variable edad (como la variable sexo u otras que sólo generar sesgos castrantes) para desarrollar equipos que aporten en su conjunto las capacidades que una organización necesita y ser capaces de disponer de ofertas de valor que puedan ajustarse a las necesidades y expectativas de quienes las poseen, porque sus momentos vitales serán muy diversos y, también por eso, valiosos.

Si somos inteligentes y hasta prácticos, no necesitaremos ser «pro-nada» porque en todas las personas hay valor con el que contribuir y están dispuestas a aportarlo. Evitemos señalar con el dedo y seguir abundando en polarizar a la sociedad.

P.- La formación continua es otro de los grandes imperativos para el futuro laboral. ¿Están asumiendo las empresas este rol formativo de manera adecuada?

SM.- El avance en la preparación de las personas en las organizaciones es indudable. Un empleado medio de hoy en cualquier sector está mucho más formado tanto en profundidad como en amplitud que hace apenas veinte años. Se han hecho enormes inversiones en desarrollar capacidades a todos los niveles, en las posiciones más operativas como en las técnicas y gerenciales. Se han destinado miles de millones de fondos públicos para que así sea en empresas grandes y pequeñas, y éstas han estado a la altura dedicando también millones de horas de formación a través de cursos, asignaciones, experiencias, rotaciones, y un largo etcétera.

Lo que nos debe, sin embargo, seguir preocupando es la todavía gran tasa de paro juvenil porque estamos dejando muy atrás a toda una generación que muestra un atroz fracaso escolar y la nula exposición a una experiencia laboral que les enseñe para poder tener una vida digna y productiva. Como sociedad, pienso que esto es algo que debemos resolver con urgencia y las empresas tenemos también nuestra parte de responsabilidad en su solución.

P.- Otra de las grandes preocupaciones es la relativa a la atracción y retención del talento. Con unas generaciones cada vez menos dispuesta a mantener relaciones a largo plazo en sus empresas ¿cómo se afronta este reto?

SM.- Pienso que el primer paso es muy simple: dejar de pensar que tenemos que «atar» a las personas a largo plazo en las organizaciones. Debemos empezar a entender que el «nuevo contrato» debe establecer las condiciones para que el acuerdo entre las partes sea satisfactorio durante el tiempo que ambas lo necesitan, no más, no menos. No estamos acostumbrados a pensar así. Solemos considerar que, cuando contratamos a una persona, es para que se quede *sine die*, con las condiciones que como empleador le queremos dedicar y sin hacer demasiado esfuerzo por mantener un diálogo permanente, fluido y transparente sobre lo que esperamos unos de otros y hasta cuándo. La propia legislación laboral (y el abuso que a veces provoca) pone todavía grandes cortapisas para tener un mercado más flexible donde la desvinculación de un puesto de trabajo en una organización no sea un drama.

No necesitaremos ser «pro-nada» porque en todas las personas hay valor con el que contribuir y están dispuestas a aportarlo

Creo que éste es un enfoque ya trasnochado y que las empresas deberían concentrarse en garantizar, no ya el desarrollo profesional de sus empleados, sino su empleabilidad permanente. Con esta orientación en la gestión de personas, aumenta sustantivamente la capacidad de atracción y retención de las organizaciones, así como capacidad para generar una sana y oportuna rotación que no condene ni a unos ni a otros a quedarse atrapados.

P.- Las compañías son cada vez más globales, con talento de diferentes países, culturas, edades y capacidades. En tu experiencia, ¿cuáles son las características que debe tener un líder para conseguir obtener lo mejor de un equipo diverso y que se identifique con el proyecto común?

SM.- Asegurarse de que en el equipo cuenta con capacidades que, en su conjunto son las necesarias para ese proyecto común, que las personas que lo componen son o tienen potencial para ser mejores que el propio líder y no le da miedo; que marca un propósito, busca los recursos necesarios, proporciona guía, fomenta y refuerza la autonomía colaborativa y se quita de en medio; celebra los éxitos conjuntos y ayuda a aprender de los errores. Se toma muy en serio conseguir resultados positivos para la compañía y también altos niveles de empleabilidad en todos y cada uno de los miembros del equipo. Disfruta con lo que hace y se esfuerza cada día por conseguir un entorno de trabajo divertido, estimulante, exigente y desafiante.

P.- ¿Qué diría que ha aportado Peoplematters en estos 20 años al sector de los RRHH?

Peoplematters ha aportado soluciones a problemas y retos de negocio trabajando en el activo más potente y complejo de una organización: las Personas. Y lo ha hecho con rigor, con mucho oficio y preparación, con enfoques

ajustados al momento, las circunstancias, los recursos y las limitaciones de cada uno de sus clientes.

Hemos contribuido a demostrar que la consultoría es una profesión que genera externalidades positivas no sólo para los clientes, sino también para los trabajadores, y en conjunto la sociedad. Y que la aportación de valor a las organizaciones no puede ser a costa del bienestar otros colectivos, sino que debe sumar en su conjunto, para todos. El mantener unos principios éticos firmes en nuestra forma de entender nuestro negocio, nos ha llevado a conseguir relaciones de mutua confianza y el reconocimiento de todos los actores sociales.

Las empresas deberían concentrarse en garantizar, no ya el desarrollo profesional de sus empleados, sino su empleabilidad permanente

Hemos contribuido al desarrollo de prácticas de gestión de personas abriendo caminos pioneros. Fuimos los primeros en traer a nuestro país el concepto de *Employer Branding*, en el cual ya veníamos trabajando incluso en etapas previas. Llevamos casi veinte años formando a los mejores profesionales de la retribución y recompensa, certificándoles con el más prestigioso reconocimiento internacional y marcando el camino a muchos otros.

Hemos aprendido de los mejores expertos y de las mejores prácticas de gestión de personas con empresas y organizaciones de todo el mundo y hemos llevado ese conocimiento y experiencia a todos los profesionales de RRHH con los que hemos tenido la fortuna de trabajar en miles de organizaciones, cumpliendo con nuestro compromiso de compartir y devolver a la sociedad el bagaje que nos ha proporcionado.

Hemos llevado la gestión de las personas a las mesas y los debates de los Comités de Dirección y de los Consejos de Administración contribuyendo a elevar la conversación y la solidez de las decisiones sobre el capital humano.

Hemos desarrollado expertos en la materia que aman su oficio, que son profesionales comprometidos con la calidad, el rigor, la búsqueda de soluciones eficaces, conscientes de la trascendencia de su trabajo, y que con su paso por Peplematters han acumulado un bagaje que hoy vuelcan en decenas de organizaciones. Nos sentimos muy orgullosos de todos ellos.

Y, sobre todo, agradecimiento y admiración por los miles de personas con los que hemos tenido el privilegio de compartir el pasado y por los miles presentes y futuros con los que seguiremos comprometiéndonos con la mejor consultora que podamos soñar.