



peoplematters

# TRANSFORMANDO ORGANIZACIONES, DESDE (Y PARA) LAS PERSONAS

No hay futuro sin que negocios y personas creen valor mutuo

**L**os últimos informes sobre recursos humanos coinciden en una realidad: vivimos un cambio de poder que se traslada de las empresas a los trabajadores. Y sí, también la situación de crisis sanitaria vivida en los dos últimos años y medio tiene mucho que decir en esta tendencia.

En Estados Unidos se refieren a este fenómeno como la 'Great Resignation' o La Gran Dimisión. Allí, millones de personas dejan voluntariamente sus puestos de trabajo para satisfacer otras necesidades. Y, como factor sorpresa, tenemos que aclarar que no siempre el aumento de salario es su principal demanda.

Es una realidad contrastada que, a raíz de la pandemia, nos hemos dado cuenta de la importancia de dedicarnos más tiempo a nosotros mismos y a nuestra familia. Esto significa que muchas personas hoy en día prefieren tener más calidad de vida, aunque esto suponga obtener menos ingresos a final de mes.

Preguntamos a Susana Marcos, CEO-Managing Partner de Peoplematters, en qué están poniendo ahora el foco ante esta situación. "Justamente en dar respuesta a un contexto económico, social e incluso geográfico que ha cambiado para las empresas que son clientes o potenciales clientes de Peoplematters, 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", explica.

## Un talento joven sin miedo al cambio

En España, también hemos importado esta tendencia de La Gran Dimisión. Entre enero y septiembre de 2022, las renuncias habían crecido un 45% con respecto a 2021. Aun así, el pico de abandonos todavía no ha llegado, ya que, según los datos de un estudio de Kenjo, el 44% del total de dimisiones de 2021 tuvo lugar entre los meses de septiembre y diciembre, aún por contabilizar.

Con el objetivo de dibujar el perfil idóneo capaz de liderar a un equipo de trabajo, los resultados son esclarecedores: el 98,8% considera que los directivos deberían ser formados para atender correctamente a las necesidades de los equipos

El talento joven es el perfil que menos miedo tiene a los cambios y a dejar sus puestos en busca de mejoras. Es más, los resultados de este trabajo 'Situación de La Gran Dimisión Española' reflejan que cuatro de cada diez renuncias fueron firmadas por jóvenes entre 25 y 35 años. En concreto, el 25% de las bajas voluntarias fueron solicitadas por personas entre 25 y 30 años, seguido del 16% que representa a los jóvenes entre 31 y 35 años. Para los autores de este otro estudio, "el gran reto de la gran dimisión española pasa por evitar que cuatro de cada diez jóvenes dimitan de sus puestos a través de evaluaciones del desempeño". A partir de 40 años, las renuncias descienden, aunque estos profesionales senior protagonizan una de cada cinco dimisiones y también llama la atención que a esas edades están empezando a perder el miedo, ya que en 2021 solo una de cada diez dimisiones se producía en esa franja.

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



**“No hay negocio sin personas y no hay personas sin negocio”**

**B**ajo la convicción de que las personas son la fuerza que crea, guía, lidera y hace posible cualquier negocio que podamos imaginar, Susana Marcos, CEO de Peplematters, incide en la presente entrevista en que “en un contexto de incertidumbre como el actual, podemos sentarnos a ver cómo pasan las cosas y que nos lleven las olas por delante, o podemos aprender a surfearlas”.

**Entender el papel de la empresa y de la sociedad en el camino hacia una innovación responsable y sostenible se vuelve, hoy más que nunca, primordial. Como experta en gestión de capital humano, ¿qué papel juegan las personas en este recorrido?**

El papel es único. Yo siempre digo que no hay negocio sin personas y no hay personas sin negocio, y por mucho que la tecnología avance, por mucho que le demos vueltas a la innovación, detrás, durante y al final, siempre hay personas, siempre hay talento humano.

Las personas tenemos algo muy crítico para que las cosas pasen, y es la voluntad, las ganas de hacer. Es el compromiso por conseguir que las cosas pasen. Las máquinas, la Inteligencia Artificial, todo lo que estamos oyendo estos últimos años es maravilloso, nos abre un mundo de posibilidades y de oportunidades que es único, y que es muy apetecible. Pero no podemos olvidar que detrás, durante y después estamos las personas y nuestra voluntad para hacer que todo eso contribuya a

### El trabajador, (siempre) en el centro

“Desde la alta dirección hay una visión de las personas no sé si renovada, pero desde luego sí reforzada. No es una novedad que las personas sean lo más importante. Creo, sin embargo, que después de los acontecimientos más recientes, que nos han puesto a todos a prueba y han supuesto un desafío muy importante, hemos detectado desde la alta dirección que, efectivamente, por mucha tecnología y procesos, y por mucha inversión que hagamos, sin las personas no somos nada”, explica Susana Marcos. Añade la experta en gestión de talento que esta situación supone un reto altísimo: “La alta dirección ha visto más que nunca la necesidad de poner aún más en el centro a las personas como origen y como fin del éxito empresarial. En ese contexto, hemos trabajado conceptos como *comunicación*, *liderazgo*,

*motivación*... que es necesario bajarlos a tierra, llevarlos a la práctica”.

Entonces, ¿cómo debe ejercerse ahora el liderazgo? Según una encuesta entre directivos llevada a cabo por Inusual, empresa de *training* y *coaching* especializada en liderazgo e innovación, saber potenciar el talento (46%) es la cualidad más importante de un líder, seguida por la capacidad de escucha (16%) y predicar con el ejemplo (15%), respectivamente. El 72,6% de los líderes entrevistados afirmaron que estos cambios de los dos últimos años y medio para las empresas han sido positivos. Con el objetivo de dibujar el perfil idóneo de un directivo o directiva capaz de liderar a un equipo de trabajo, los resultados son esclarecedores: el 98,8% considera que los directivos deberían ser formados para atender correctamente a las necesidades de los equipos.

una mejor humanidad, a un mejor planeta, a una mayor prosperidad para todos.

**¿Cuáles son las principales tendencias que identificáis para los próximos años y, en consecuencia, en qué está poniendo el foco Peplematters?**

La búsqueda de nuevo talento, el reclutamiento, la selección, los mercados... Todo va a ser mucho más amplio y complejo. Antes nos podíamos casi reducir a nuestro entorno local, pero ahora nos vienen a buscar a sitios muy remotos y podemos ir a buscar a sitios muy remotos. Esas nuevas formas de trabajar y esa posibilidad que nos dan las nuevas tecnologías, reconfigura todos los procesos de gestión de personas de arriba a abajo.

Pero también nos trae mucha diversidad por la misma razón, porque vamos a encontrar talentos y perfiles en muchos lugares. Cuando hablamos de diversidad tendemos a pensar solo en género o edad. Pero la diversidad se puede multiplicar por mucho, desde distintos husos horarios o necesidades, a distintas formas de ver la vida o esquemas familiares. Y esto yo creo que nos pone un enorme reto por delante porque no estamos nada acostumbrados, en particular en nuestro país, a trabajar con colectivos humanos tan diversos, que tienen necesidades y expectativas muy diferentes.

Vamos a tener que trabajar también con mucha más información. En gestión de personas nos hemos guiado mucho por la intuición, y hemos dejado que la función

haya sido gestionada también por personas que son muy buenos profesionales, pero no necesariamente formados técnicamente en esta disciplina.

**En 2023 Peplematters cumple 20 años. ¿Crees que este cumpleaños marca un punto de inflexión en la compañía? ¿Por dónde va a ir Peplematters los próximos 20 años?**

Peplematters vivió un punto de inflexión hace casi 3 años con el cambio accionario. Fue un punto de inflexión y de reflexión. Pero, sobre todo, Peplematters lo que pretende es acomodarse a lo que ocurre en el mundo, situarse en el punto adecuado para dar respuesta, soluciones y ayudas a la alta dirección, a la dirección intermedia, a esa capa de personas que tienen que desarrollarse y seguir siendo empleables, seguir teniendo un trabajo y una vida digna. Y esto entronca con una tendencia que no he comentado antes, pero que tiene que ver con la necesidad de no perder a nadie por el camino.

Dicho esto... ¿Por dónde van a ir los próximos 20 años? Ojalá lo supiera. Seguirán yendo de organizaciones y personas que construyan riqueza y prosperidad para la sociedad en la que están. Esta sociedad será más amplia, más diversa, más distinta. Y nosotros queremos estar ahí para acompañar, para adelantarnos, para ayudar a tomar decisiones sensatas y sólidas que construyan un mundo mejor. Esto suena muy grandilocuente y aspiracional, pero esta es nuestra esencia, este es nuestro duende. Al servicio de eso queremos poner nuestro talento y nuestra capacidad.

## “Hemos logrado ubicarnos como referencia en materia de gestión de personas”

**Miriam Aguado**

Socia de Peplematters



Dice la canción que “veinte años no es nada” pero, en nuestro caso, son muchas cosas y a la vez es solo el principio. Si bien hemos logrado lo que quizá solo nosotros visualizábamos en aquel octubre de 2003, hoy contamos con la misma ilusión, la misma energía y con planes aún más ambiciosos para seguir escribiendo nuestra historia.

Como miembro de aquel equipo fundador, me encanta constatar no solo que hemos logrado llevar adelante nuestro sueño y ubicarnos como referencia en materia de gestión de personas, sino que lo hemos hecho manteniendo lo que es más importante para nosotros, hacer aquello que nos gusta, que sabemos hacer muy bien, a nuestra manera, y con fantásticos compañeros de viaje, tanto en nuestro equipo como, por supuesto, entre clientes y colaboradores cada vez más diversos. Algunos de ellos confiaron en nuestro proyecto mucho antes de contar con la potente marca que hoy nos avala, nos dieron el empujón inicial y continúan trabajando con nosotros en una relación que trasciende lo profesional.

Desde entonces, nos hemos transformado, adaptado nuestros servicios y la forma de realizarlos, somos más ágiles, más digitales, y más orientados a nuestro propio aprendizaje al ritmo al que se mueve el mundo.

¿Que por qué sigo trabajando en Peplematters después de tantos años? Porque “me gusta lo que hago y con quien lo hago”. Y eso no es fácil de encontrar. Vamos a por los próximos veinte años.

### ¿Por qué renunciar a los beneficios de la flexibilidad?

El actual mercado laboral es global, complejo y más competitivo que nunca. Además, la pandemia ha permitido a muchos empleados experimentar de primera mano los beneficios de la flexibilidad y ya no están dispuestos a renunciar a ellos. De hecho, algo que tienen claro los expertos en RRHH es que diferenciarse y ser capaz de atraer y retener al mejor talento en semejante escenario pasa por avanzar en esta dirección hacia una mayor flexibilidad. Y en ese camino, la digitalización entra en juego para mejorar la gestión de los recursos humanos. “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”, aclara Susana Marcos.

### Consolidar el trabajo híbrido

En este escenario, los empleados confían en que la modalidad de trabajo híbrido haya llegado para quedarse. Esperan que las empresas no olviden los logros en conciliación laboral y familiar que se consiguieron durante la pandemia, aunque fuera de una forma inesperada y marcada por las especiales circunstancias. Según otro estudio, el 65% de los empleados admite que prefiere empresas en las que se pueda optar por horarios flexibles y que faciliten el teletrabajo, permitiéndoles acudir a su lugar de trabajo solo uno o dos días a la semana. “Mantener el 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”, explica Susana Marcos.

La pandemia ha permitido a muchos empleados experimentar de primera mano los beneficios de la flexibilidad y ya no están dispuestos a renunciar a ellos



La CEO-Managing Partner de Peplematters reconoce que la palabra talento la hemos usado tantas veces que no sabemos ya lo que hay detrás, pero que tiene que seguir englobando las capacidades, las habilidades, las ganas y la voluntad de los trabajadores. "Igual que se dice que el dinero atrae al dinero, el talento también atrae más talento. Me refiero a riqueza intelectual, a valores... Creo que el talento es un ingrediente clave para que las empresas tengan duende y sean atractivas, para atraer a consumidores, a trabajadores o a inversores".

### Ante entornos diversos... Empresas diversas

El trabajador está más en el centro que nunca. Y, además, la nueva situación nos anima a crecer en diversidad. Se multiplican las posibilidades y no solo en cuestión de género. "Estamos convencidos de que las diferencias suman. Igual de diversos que son nuestros productos y nuestros clientes, así creemos que de diversa tiene que ser nuestra empresa". Lo confiesa Susana Rodiño, Directora de Recursos Humanos y Servicios Generales de

El trabajador está más en el centro que nunca. Y, además, la nueva situación nos anima a crecer en diversidad. Se multiplican las posibilidades y no solo en cuestión de género

Ford Iberia NSC & Ford Credit Iberia, que destaca la importancia de que la empresa sea un reflejo de la sociedad. Desde Schindler Iberia, su Responsable de Talento, Javier Legaz, tiene claro que para lograr un buen funcionamiento de las políticas y procesos de diversidad en la empresa tiene que estar implicado el consejo de administración: "La primera palanca de éxito de nuestra Estrategia de Inclusión y Diversidad es el compromiso de la Alta Dirección".

"El mundo cambia y lo hace muy rápidamente", reconoce Susana Marcos. "Los mercados son ahora mucho más amplios. Nos vienen a buscar desde sitios remotos y podemos ir a buscar talento a sitios igualmente lejanos gracias a las tecnologías. Esta situación nos trae también mucha diversidad, desde husos horarios a nuevas necesidades, a distintas formas de ver la vida... y eso nos sitúa ante un enorme reto". La CEO-Managing Partner de Peplematters concluye: "Todo lo que hemos hecho hasta ahora en recursos humanos lo tenemos que revisar".



### 20 años con el foco puesto en las organizaciones y las personas

Vivimos un contexto de **escasez de talento**, tanto técnico como con ciertas cualidades de transversalidad, autoaprendizaje, innovación, aceptación e impulso de cambio, entre otras, que nos exige un esfuerzo extra de captación, involucración y desarrollo de la plantilla; proceso, este último, que no puede ser más rápido que la capacidad de evolución de las personas.

En ese proceso, desde Peplematters destacan que "resulta paradójico que cuanto más necesidad tenemos de anticipar y empezar a ejecutar acciones de provisión de talento futuro, más incertidumbre tenemos sobre cómo será ese futuro, y qué demandará de nuestra plantilla". Su CEO-Managing, Susana Marcos, nos explica que **el liderazgo ahora también es distinto al de hace tan solo cinco o diez años**. "Las circunstancias, los procesos e incluso las personas, hemos cambiado. Ahora que trabajamos muchos en remoto también hay que fortalecer esa cultura corporativa de nuevos modos que a veces no conocemos. **La alta dirección ha entendido que tenemos que aprender a trabajar con las personas de una forma distinta, traducir esos grandes conceptos a un nuevo contexto**". Es uno de los campos en los que, desde hace 20 años, Peplematters ofrece asesoramiento a compañías de todos los sectores. "Asesoramos y acompañamos a las organizaciones en su proceso de visualización, diseño e implantación de nuevos modelos de trabajo sostenibles y viables que tienen en cuenta los retos presentes y futuros de la gestión del talento en un entorno altamente cambiante". **Un futuro que, pese a la incertidumbre, como asegura Marcos, seguirá yendo de personas.**

### Marcos Sanz

Socio de Peplematters

"Consideramos a nuestros clientes y a las personas que gestionan como seres humanos, que sienten"



De estos 20 años, he tenido la fortuna de compartir los últimos 5, tratando de aportar ideas y prácticas tanto en la gestión interna (que nos facilita la máxima dedicación a los proyectos), como en la oferta de servicios que aportan valor a los negocios de nuestros clientes. Me encontré con dos principios muy sólidos que comparto plenamente, que me encanta reforzar, y que creo que nos auguran una larga, muy larga vida en los servicios profesionales: primero, estamos enamorados de

la gestión de personas y nos motiva causar impacto positivo en las empresas. No encontramos mayor satisfacción que recibir las gracias o la felicitación de un cliente, y si es posible, convertirnos en su consejero. Segundo, somos humanos, con todo lo que implica: somos imperfectos, y gracias a esta consciencia podemos ser humildes, mejorar continuamente, y no juzgar a las personas con las que colaboramos. Consideramos a nuestros clientes y a las personas que gestionan como seres humanos, que sienten, necesitan seguridad y apoyo en los procesos de transformación. Con estos principios, gestionamos nuestro propio cambio para adaptarnos continuamente a la evolución de la legislación y de los valores de la sociedad y los negocios (igualdad, sostenibilidad, flexibilidad/liquidez), a la tecnología que tratamos de incorporar y gobernar para que no nos arrolle (*Business Intelligence*, Analítica, Digitalización), y, en general, a lo que pueda venir para mejorar la vida de las personas en negocios con propósito socialmente aceptable. Con estas bases, 20 años más me suenan a poco.