

# HEADHUNTING Y SELECCIÓN

## ARTÍCULOS

### Experiencia de un Interim de Recursos Humanos

**Pablo Collado**

Socio director de People First Consulting y Profesor del MBA de Icade Business School



Desde hace algún tiempo, y en colaboración con la empresa de asesoramiento empresarial Unomasdos compagino proyectos en el área de consultoría con posiciones de Interim como director de recursos humanos, dedicando unos días a la semana a empresas medianas que quizás no necesiten una dedicación exclusiva de un profesional.

Este trabajo en «los dos lados de la mesa», —consultor y directivo de recursos humanos—, lo vivo como realmente enriquecedor para mí y para las empresas clientes donde puedo entender mejor las preocupaciones/ilusiones de las personas del área de capital humano y me permite observar la realidad desde perspectivas distintas.

Después de cerca de dos años desempeñando esa función en una empresa del sector de *packaging* plástico ahora estoy desarrollando un *interim* a tiempo parcial, pero con plena ilusión como director de personas en una empresa del sector farmacéutico, dedicada a la producción de reactivos para el diagnóstico médico.

Estar dedicado a estas funciones de «línea», me ha hecho pensar sobre algunas situaciones que me encuentro en el día a día de esta labor, estas reflexiones son las que quiero compartir a través del presente artículo.

## IMPORTANCIA DEL I+D

Si estoy trabajando en esta empresa es porque una firma de capital riesgo observó que la compañía tenía algo nuevo, algo distinto, algo que hace que los clientes acepten trabajar con una pequeña empresa andaluza en vez de confiar en los gigantes multinacionales con sede en países de gran tradición en el sector sanitario.

Invertir en I+D en los segmentos adecuados, encontrar tu nicho requiere un conocimiento científico técnico y de mercado que solo se puede obtener si existe voluntad firme de apostar por la investigación por parte de la dirección/propiedad de la compañía y existe un compromiso inequívoco transmitido a todos los niveles de la organización.

Colaborar con las instituciones universitarias, aprovechar las ayudas a la investigación (que podrían ser mucho mayores), construir lazos estrechos con clientes que permitan conocer sus necesidades futuras y poder diseñar e implementar proyectos piloto son algunos pilares estratégicos en este ámbito.

Desde del área de recursos humanos, se trata de establecer criterios de desempeño donde se planifique y se realice seguimiento sobre los proyectos de innovación multidepartamentales, identificar perfiles compatibles o, mejor dicho, promotores de la mejora continua y de la innovación que sirvan de referencia para los procesos de selección, formación y desarrollo.

## APOSTAR POR EL TALENTO

Esta firma apostó por incorporar talento en algunas pocas funciones (disculpen el autoelogio) pero sobre todo apostó por fortalecer el **sentimiento de autoestima** de los empleados, ¿Quiénes han sido si no los antiguos empleados los que han generado ese potencial de crecimiento?, ¿No han sido los antiguos empleados los que han demostrado tener la capacidad de hacer frente a los grandes competidores en este ámbito?

Anteriormente, los socios fundadores se respondieron a las siguientes preguntas ¿se puede competir en este sector contra multinacionales con muchos años de historia?, ¿habrá profesionales en Andalucía que aseguren que la inversión de capital en innovación está en buenas manos?, ¿en tan buenas manos como otros departamentos de I+D en el mundo?, Andalucía e I+D son conceptos que (todavía para muchas personas) no van juntas en una situación de asociación libre de ideas, pero los hechos están ahí, un

departamento de I+D consolidado formado por un equipo de personas procedentes de las universidades de la zona (Granada, Sevilla, Murcia, etc.).

Me admira que alguien (estos tres socios fundadores) hayan sido capaces de identificar el talento necesario y lo que es más difícil, depositar su confianza en él proponiendo retos que el propio equipo podría percibir como inalcanzables.

En este sentido del papel de recursos humanos se centra en asegurar, de cara al futuro, la continuidad del personal clave (no solo directivo) a través de diseño de una nueva política de retribución, planes de formación ligados a las capacidades estratégicas (de gestión y técnicas) necesarias para alcanzar los planes de negocio previstos, acompañar en el crecimiento detectando potencial en todos los niveles organizativos, etc.

## INVERTIR EN FORMACIÓN PARA LA OCUPACIÓN

Durante mi época de consultor he trabajado en proyectos para el SEPE y para diferentes servicios autonómicos de empleo donde, en mi opinión se hacen las cosas correctamente, pero no estoy seguro de que siempre se hagan las cosas correctas (J.P. Kotter *dixit*).

La realidad con la que convivo me confirma que, en las dos empresas mencionadas, de sectores bien distintos (plástico, farma), nos hallamos con grandes dificultades para encontrar personal cualificado, más aún en el mundo TIC; el mercado laboral en este segmento de profesionales es un hervidero, un sálvese quien pueda.

Entrevisto a personas con perfil todavía junior que ya han estado en cinco o seis empresas con una permanencia media de menos de un año (en algunos puestos la duración ha sido de pocas semanas), esto no es bueno para nadie, ni para los profesionales ni para los empleadores.

Me pregunto, ¿de verdad nadie va a hacer nada para que no padezcamos el mismo problema dentro de tres años?, con las cifras de paro juvenil que tenemos ya deberían estar en marcha enormes proyectos en este ámbito de recualificación profesional hacia donde realmente existen necesidades de personal.

## CULTURA

Estoy totalmente de acuerdo con la frase atribuida a Peter Drucker: «La cultura se desayuna la estrategia». Lo veo todos los días con mi familia, existen deberes definidos de cada uno en los quehaceres del hogar: distribución de tareas, plazos para realizarlo, calidad esperada, etc., pero a pesar de tener claridad sobre lo que se espera de cada uno, no siempre (siendo generoso en el diagnóstico) lo cumplimos, porque existen hábitos, inercias antiguas, conflictos entre los que participan en tareas que hay que realizar conjuntamente, etc.

Así que cada cierto tiempo revisamos funciones, reparto, horarios, etc., pensando que es cuestión de «estrategia» pero tengo que reconocer que avanzamos poco (siendo generoso, de nuevo).

En cambio, las organizaciones que admiro, han conseguido que las funciones se realicen, que las distintas direcciones colaboren entre sí, que exista un compromiso con una forma de hacer las cosas (valores) que todos reconocen y con los que se comprometen porque, además, existe desde hace tiempo «una corriente» que les facilita integrarse en esa cultura sin esfuerzo.

Clave en este aspecto es la figura del comité de dirección que irradia esa corriente hacia todas las áreas de la compañía a través de un liderazgo ejemplarizante en lo que se refiere a los valores de la compañía.

Desde Recursos Humanos, nos dedicamos a facilitar el desarrollo de ese liderazgo en todos los niveles organizativos, realizar diagnósticos (360°, clima, etc.) que permitan medir la fuerza de la corriente y, en su caso, tomar las medidas más adecuadas para el desarrollo de ese liderazgo.

He dejado para el final un factor clave, los que tenemos experiencia en empresa lo sabemos, si no existiera el **compromiso de la dirección general** y actuales socios todo esto no sería posible, éstos han sabido ser continuadores de la estela que los fundadores comenzaron y están siendo capaces de fortalecer los pilares de crecimiento de la compañía, haciendo buena la frase de San Pablo: «Examínalo todo, quédate con lo bueno».