

Purificación Morales ha trabajado siempre vinculada al campo de los recursos humanos. Hace más de 20 años que se incorporó a Bioibérica, y en 1995 asumió la dirección de RR HH, donde, junto con el actual director general, impulsó la nueva visión y estrategia de futuro de los RR HH en esta compañía. Para ella, la actitud positiva de las personas, la honestidad y el espíritu de superación son la base para conseguir los resultados dentro de un entorno de satisfacción global.



Katherin Wermke

## Purificación Morales, directora de Recursos Humanos de Bioibérica

# Tenemos confianza en nuestra capacidad evolutiva

**Bioibérica ha apostado por que el departamento de Recursos Humanos evolucione hacia la especialización por segmentos. Con ello se ha adaptado a la realidad del momento actual, en una organización muy preocupada por avanzarse a lo que depara el futuro. Purificación Morales cree que Recursos Humanos debe protagonizar la consultoría interna que apoye a toda la organización, contribuyendo de forma sólida y participativa a la generación de negocio.**

## ¿Qué destacaría de la evolución de su departamento de Recursos Humanos en los últimos años y cuál es su actual estructura y principales cometidos?

La evolución ha ido en consonancia al crecimiento de equipo y de negocio de la empresa, especializándose en áreas concretas como la formación, la selección e investigación y desarrollo de nuevas tendencias en el campo de las personas.

En cuanto a la estructura, está formada por un equipo de profesionales formados en distintos campos de conocimiento, como psicología, formación, derecho, humanidades y relaciones laborales, además de ofrecer los servicios generales.

Hemos apostado por que el departamento evolucionase de una forma natural hacia la especialización por segmentos, lo cual nos ha permitido adaptarnos a la realidad del momento actual, que, por cierto, nada tiene que ver con la de hace cinco años. En este sentido, uno de los principales cometidos que tenemos es avanzar nos a lo que depara el futuro.

## Pónganos algún ejemplo.

Hace diez años creamos el llamado Equipo Flexible, que pretendía "hacer cantera" con jóvenes universitarios con dominio de idiomas, los cuales se formaron en todos los departamentos de la empresa.

Más recientemente, hemos creado la función de I+D en el departamento. Uno de sus primeros proyectos fue investigar en las distintas universidades y conocer, a través de más de 1.000 encuestas, qué era lo que creían y esperaban los jóvenes estudiantes de las empresas a las que se incorporarían en un futuro no muy lejano. En definitiva, queríamos saber de primera mano qué es lo que nos deparaba el futuro, ya que teníamos que prepararnos para la gestión de personas de las futuras generaciones. Este conocimiento nos ayudó a reinventarnos en nuestros procedimientos y a prepararnos.

Hemos estudiado y analizado la peculiaridad de nuestro proceso productivo, sumado a la dificultad que hay en el mercado para disponer de personas cualificadas en tareas tan especializadas como las nuestras. Las conclusiones a las que hemos llegado nos han hecho optar por que nuestros colaboradores de producción, indispensables para la compañía, formen parte de un programa formativo que les proporcionará unos conocimientos mucho más amplios de los que disponen ahora y que, sin duda, serán necesarios para el futuro más inmediato.

Las empresas debemos contar con colaboradores integrales en distintas funciones, y esto es hoy una necesidad y una realidad. Queremos, pues, que nuestros operarios aprendan técnicas

y habilidades que les convertirán en especialistas integrales y multidisciplinares. Creemos que puede ser otro gran valor añadido.

## ¿Cuáles son los retos y objetivos a medio y largo plazo de su área?

Liderar, junto con la Dirección General, el proceso de creación y mantenimiento de espacios que contribuyan a la generación de la motivación sostenida. Reto difícil y ambicioso y, por ello, de vital importancia en el logro de unos resultados empresariales alineados con la máxima satisfacción del equipo.

Entiendo que en el futuro, Recursos Humanos deberá reforzar su alianza estratégica con el negocio innovando en soluciones adaptadas a la realidad del momento.

Consolidarnos como consultoría interna que apoye a toda la organización, a sus filiales y a sus clientes, contribuyendo de forma sólida y participativa a la generación de negocio.

## ¿Cuál es el perfil del empleado en su empresa?

No tenemos dudas al respecto: queremos personas ilusionadas, flexibles, positivas, rápidas y con afán de logro; y que tengan la formación de base necesaria que requiera el puesto. Pero, por encima de todo, lo más importante es que las personas posean tres características esenciales: que sean buenas personas, buenas personas y buenas personas.

## ¿Qué implica para la gestión de Recursos Humanos que la plantilla esté dispersa geográficamente y cómo trabajan esta diversidad en su compañía?

Desde el inicio hemos mantenido relaciones comerciales en el mundo y hemos ido aprendiendo con humildad las diferentes formas de ser y entender, y podemos decir con orgullo que

## ¿Qué criterios priman a la hora de la selección de personal?

Depende del puesto de trabajo, pero como rasgo común, podemos decir que nos gusta la gente sencilla, honesta y con ganas de hacer cosas. El resto se aprende, y nosotros ayudamos a hacerlo. Tenemos claro que una cosa es saber y otra, querer. Para nosotros es importante que las personas que seleccionemos transmitan ilusión y adaptabilidad, que sean transparentes y que estén dispuestas a asumir retos. Nos gusta la gente valiente y estamos dispuestos a "darles marcha".

## ¿Cuál es su imagen como "empleador"?

Es cierto que el número de currículos recibidos ha descendido en los últimos tiempos, lo cual confirma las tendencias del mercado. Esta dificultad nos hizo reflexionar desde la visión de la investigación y desarrollo del departamento. Llegamos a la conclusión de que era necesario disponer de una bolsa interna de trabajo, en la que tener potenciales candidatos dispuestos a formar parte de ella. En estos momentos ya tenemos entrevistadas, filtradas y con motivación para incorporarse a nuestra firma en el momento necesario una cantidad de personas con las que mantenemos contacto y hacemos seguimiento para saber y conocer su situación e interés. Sin duda, otro valor añadido que nos acerca al pulso del mercado.

De todas formas, recibimos mensualmente una media de 80 currículos de forma espontánea, además de los que se reciben por ofertas concretas. Todos son contestados de forma particular y archivados para estudiarlos en futuras necesidades.

## ¿Qué factores complican el proceso de selección en un sector como el suyo?

Para Bioibérica, la selección es uno de los principales factores en el logro de los beneficios económicos. Entendemos que incorporar a una persona con actitudes y aptitudes ajustadas al perfil requerido es la mejor garantía de éxito y buen ambiente. Aunque los perfiles que necesitamos parecen sencillos, queremos asegurar muy bien la selección. Los candidatos pasan muchos filtros de diferentes especialidades, entrevistas

## Las empresas debemos contar con colaboradores integrales en distintas funciones, y esto es hoy una necesidad y una realidad

estamos en un momento de fluidez en nuestras comunicaciones. De todas formas, es básico y vital tener en cuenta en los procesos de selección que, independientemente de la nacionalidad, las personas deben compartir los mismos valores culturales. Esto facilita el mantener una relación eficiente en la comunicación.

La cultura de la movilidad entra dentro de la normalidad absoluta en nuestra empresa, y las distancias apenas se perciben. En nuestra firma trabajan personas de muchos lugares del mundo y todas comparten los mismos valores culturales de la compañía.

focalizadas, pruebas y una selección que puede llegar a ser larga en cuanto al tiempo, pero debemos asegurar que no cometemos el error de incorporar a una persona a la organización de la que mañana tengamos que arrepentirnos.

La selección de personal en Bioibérica es tan importante que en todos los procesos de selección está implicado de forma activa nuestro director general, tanto si se trata de un operario de producción como de un cargo de responsabilidad. Es decir, probablemente nuestro nivel de exigencia sea, quizá, la primera dificultad. Tenemos la responsabilidad y, por lo tanto, en la se-

lección debemos asegurar el éxito no sólo de la compañía, sino de la persona seleccionada, a la que debemos el máximo respeto. Con ello conseguimos que la rotación no exista o se minimice al máximo.

La contratación anual dependerá de los futuros proyectos y necesidades. Hemos tenido épocas donde la ampliación ha sido muy fuerte, en torno al 40% de la plantilla. Este año la necesidad ha sido mínima, y podemos decir que somos casi los mismos.

### ¿Qué papel tienen las políticas de formación en Bioibérica?

La formación es una de las fórmulas para conseguir que todos hablemos el mismo idioma, es decir, que tengamos formas de hacer compartidas, valores compartidos, comportamientos, etcétera. La formación pretende ayudar a nuestros colaboradores a ser más polivalentes, más flexibles, más sabios y, en consecuencia, exitosos. Además, a través de ella conseguiremos en nuestros colaboradores un estado de fluidez que haga que se sientan a gusto con su trabajo y con su entorno.

### ¿Cómo se enfoca?

La formación, como el departamento de RR HH y la empresa, ha tenido una constante evolución. Así, la gran apuesta de la formación ha evolucionado para desarrollar lo positivo que tiene cada una de las personas. Cultural e históricamente siempre se ha trabajado en mejorar aquello que no sabemos hacer o lo hacemos de una forma poco eficiente. Con el tiempo, nos hemos dado cuenta de que es satisfactorio y eficiente centrar los esfuerzos formativos en desarrollar actitudes y habilidades que las personas tienen de forma innata. Lo que llamamos "fortalezas". Desde la función de I+D de Recursos Humanos hemos trabajado en la aplicación de las fortalezas individuales en el entorno laboral. Una de las principales conclusiones ha sido que aquellas situaciones donde las personas aplican sus fortalezas para afrontar un reto han obtenido unos resultados por encima de lo esperado con una motivación sostenida; incluso en situaciones de reto extraordinario.

### ¿Qué tipo de actividades externalizan y por qué?

Intentamos enfocarnos a las prioridades de valor añadido y ver cómo podemos gestionar lo secundario, ya sea aportándole valor o, si no es posible, externalizándolo. En nuestro caso, el nivel de externalización es mínimo, ya que por cultura de empresa todo aquello que afecta a las per-

sonas es crítico e importante, y creemos que somos nosotros los que más conocemos a nuestra gente. En ocasiones tenemos la necesidad de recurrir a ayuda externa, a expertos en temas concretos y específicos, como es el caso de los formadores externos, aunque la estrategia y el objetivo deseado es fijado por Recursos Humanos y validado por la Dirección General.

### ¿Qué le piden a sus proveedores?

Nuestros proveedores son una parte de nuestra actividad y les debemos el mismo respeto que a nosotros mismos. En el proceso de homologación está implícita la sintonía de valores entre ambas compañías. Si analizáramos nuestros principales proveedores actuales, veríamos que son empresas con las que colaboramos desde hace muchos años, y que las personas que trabajan en estas empresas tienen valores parecidos a nuestro equipo de personas, aspecto que facilita y ha facilitado la buena comunicación.

### ¿Cómo gestionan el desarrollo del talento?

Tenemos una base de datos donde recogemos todo el conocimiento que existe en nuestra em-

nuestras personas plantean sus necesidades individuales, que son estudiadas, y se busca siempre la mejor solución, además de cumplir lo legalmente establecido a nivel general. La máxima voluntad es siempre desarrollar un lugar donde la gente se encuentre a gusto trabajando, y por ello defendemos el trato uno a uno.

### ¿Hasta qué punto es medible la gestión de RR HH y su aportación a la cuenta de resultados?

Todo es cuantificable, el coste de la selección, el coste que supone la rotación, el retorno de la formación, etc. En general, la gestión de recursos humanos puede incidir en una parte importante sobre la motivación general, pero para ello es indispensable que tanto la propiedad como la dirección de la compañía crean que este departamento puede ayudar al resultado de la misma y que es estratégico para el negocio.

Pero yendo a lo concreto, al final lo que cuenta son los resultados empresariales. Es nuestra razón de existir como organizaciones. Como he comentado antes, la motivación sostenida es un elemento clave en ello. Obtener resultados por encima de las expectativas, como nos viene ocu-

## Nuestro director general se implica siempre en los procesos de selección

presa y que vamos alimentando continuamente (cursos nuevos de formación, nuevos conocimientos, otras habilidades, etc.). Es una de las funciones que desarrollamos desde la I+D de Recursos Humanos. Pero todo esto no sirve de nada si no se gestiona y se aprovecha. Por ejemplo, una forma habitual con la que trabajamos es a través de los proyectos concretos, los cuales requieren perfiles profesionales distintos. Gracias a toda esta información de que disponemos, podemos saber si el conocimiento que se necesita para realizar los proyectos que nos proponemos lo tenemos en la empresa o bien tenemos que buscarlo fuera de ella. Quiere decir que aprovechamos las fortalezas de cada uno de los miembros del equipo del proyecto para conseguir el objetivo fijado. Además, nos permitirá detectar vacíos de formación.

Otro ejemplo importante es que uno de los principios de la compañía es la promoción interna. Este conocimiento nos ayuda a la hora de seleccionar el talento interno que necesitamos y poder dar oportunidades a todas aquellas personas que tienen el perfil adecuado para las nuevas posiciones que se van generando. Entendemos que un factor que ayuda a la motivación sostenida es mostrar al colectivo que existen oportunidades para todos.

### ¿En qué basan su política de retribución?

Estudios de mercado, IPC, valoración de los responsables, resultados conseguidos son criterios que se ponen encima de la mesa a la hora de fijar la retribución, tanto fija como variable.

### ¿Tienen en marcha medidas de conciliación?

Nuestra empresa es sencilla en estos temas,

riendo, es la medida del éxito de la gestión de personas.

### ¿Cómo contemplan la RSC en su organización?

Estamos cumpliendo con la sociedad, cumplimos sobradamente con la LISMI y tenemos tareas que este colectivo efectúa con gran éxito y motivación. También ayudamos a diferentes organizaciones sociales y benéficas, además de crecer industrialmente sobre la base de un proyecto biointegral respetuoso con el medio ambiente.

### ¿Hasta qué punto es importante la gestión estratégica de la comunicación interna?

La rapidez de reacción que demanda la sociedad actual implica, en ocasiones, que los sistemas de comunicación no sean lo suficientemente eficientes y ágiles. Por lo tanto, la gestión de la comunicación estratégica debe ir dirigida hacia la rapidez, la agilidad, la eficacia y que llegue, desde la Dirección General, al colectivo en el momento y a las personas adecuadas.

### ¿Cómo plasman esta comunicación interna?

En estos momentos a través de reuniones, programas informáticos, envíos a los domicilios de las personas, grupos de mejora de comunicación, cascadas, etc. Siempre estamos reinventando nuevas fórmulas, y en estos momentos estamos trabajando en un proyecto que lidera la Dirección General sobre comunicación interna, persiguiendo la eficacia y que dé satisfacción. Tenemos confianza en nuestra capacidad evolutiva ■

[redaccion@custommedia.es](mailto:redaccion@custommedia.es)

al detalle

### Claves de Bioibérica

- El departamento de Recursos Humanos, desde la función de I+D, debe anticiparse y prever la realidad del futuro, según la directora de RR HH de Bioibérica.
- Para Purificación Morales, es indispensable que tanto la propiedad como la dirección de la compañía crean que el departamento de Recursos Humanos puede contribuir al resultado y a la estrategia del negocio.
- El perfil del empleado es el de personas ilusionadas, flexibles, positivas, rápidas y con afán de logro y buenas personas.