



Maria Santos,
directora de RRHH de
Marfeel

Alberto Martín

Ofrecemos un reto tecnológico que resulta muy atractivo para los profesionales

Marfeel es una plataforma tecnológica especializada en publicidad para medios en soporte móvil. Creada en 2011 en Barcelona por Xavi Beumala y Juan Margenat, cuenta desde 2015 con el respaldo de inversores estratégicos como Nauta Capital, BDMI y Elaia Partners. En 2018, Marfeel facturó 17 millones de euros, doblando su cifra de negocio respecto al año anterior. En estos ocho años la compañía ha crecido exponencialmente y ya cuenta con más de 150 empleados y oficinas en Barcelona y Nueva York. Su directora de RRHH desde 2014, María Santos, nos explica la filosofía de trabajo del área de gestión de personas de esta start up que está pasando de centrarse en la contratación a enfocarse en el aprendizaje.

¿Cómo es y cómo ha evolucionado el área de RRHH de Marfeel?

Somos seis personas en el departamento y estamos reclutando a dos personas más. En el tiempo que llevo en la compañía, el área ha cambiado mucho. Yo entré en 2015, cuando solo había 17 personas, con el reto de crear el área de RRHH y ahora ya somos más de 155 en plantilla. Al principio estábamos muy enfocados a reclutamiento, ya que necesitábamos talento para seguir creciendo. Ahora, aunque seguimos contratando, en el departamento nos estamos enfocando en la formación. Ha sido un proceso de profesionalización de la función.

Estamos en cambio constante debido a las nuevas incorporaciones, y trabajamos para que nuestra cultura corporativa se mantenga, y una de sus claves es que todo el mundo sea multitarea. Aquí todos podemos echar una mano en casi cualquier cosa porque con el crecimiento no queremos perder ni la agilidad ni la rapidez ni la comunicación directa que existe en la organización.

¿Cómo se trabaja desde RRHH para dar servicio al negocio?

RRHH es un departamento estratégico en Marfeel, trabajamos anticipando necesidades y dando soporte para que el crecimiento sea sólido, acompañando las necesidades que tenemos como empresa. Nos apoyamos en nuestros valores: pasión, honestidad y asertividad. Los tres son muy importantes para nosotros y en el día a día tenemos claro que debemos ponerlos en práctica dando ejemplo desde el *management*. Por eso, cada día los managers realizan reuniones *one to one* basadas en tecnologías *agile* con las personas de su equipo y cada semana un poco más largas, y cada trimestre las reuniones son con su manager director y con RRHH para fomentar la autoevaluación, porque a veces estamos tan ocupados en un proyecto que perdemos un poco de vista el contexto. Es importante sentarse y reflexionar sobre si algo no funciona y por qué y buscar soluciones. Usamos el método de las tres

opciones, es decir, cuando hay un problema, la persona que lo ha detectado debe proponer tres posibles soluciones para solventarlo. Si alguien cree que algo se puede hacer mejor, perfecto, que diga cómo y lo ponemos en marcha si es factible.

¿Qué tipo de profesionales buscan para incorporar a la empresa? ¿Cuáles son sus criterios?

Buscamos perfiles con fuertes *soft skills*. Queremos gente muy abierta, muy flexible, muy práctica (*hands on*), acostumbrada a trabajar en un entorno diverso culturalmente. Además, tenemos el que llamamos el *Beer Test*, significa que no contratamos a nadie con quien no nos sintiéramos cómodos yendo a tomar una cerveza. Y es algo que llevamos muy

Queremos gente muy abierta, muy flexible, muy práctica, acostumbrada a trabajar en un entorno diverso culturalmente

a rajatabla desde RRHH. Cuando contratamos a alguien es una decisión compartida entre RRHH, el manager directo que va a tener y, a veces, algún compañero. Si alguno de los decisores no se siente cómodo, explicando porqué de forma razonada, claro, no seguimos con el proceso de contratación de ese candidato. Porque creemos que no solo es válido el conocimiento o la experiencia que tiene un candidato, sino que encaje en la organización, que sintamos que puede aportar algo, porque eso implica que se apasionará por su trabajo y que su día a día, y el nuestro, será más interesante.

¿Son en su mayoría perfiles técnicos?

Hemos crecido mucho, así que reclutamos para todo tipo de posiciones, aunque el gran porcentaje es de perfiles técnicos, ya que el 75 % del personal

es *tech* y somos una empresa tecnológica que cuida mucho la calidad de lo que hacemos y queremos ser excelentes en todas las posiciones. Pero esa es la primera parte, la otra, y que pesa mucho en nuestra decisión, es la parte emocional. Hay candidatos que pueden ser muy buenos en el aspecto de la ejecución, pero no tan dotados en relación a la comunicación, son más individualistas. Pero creemos firmemente que todos somos animales sociales, como decía Aristóteles, y vivimos en sociedad. No contratamos a ninguna "estrella del rock". Queremos gente muy buena, pero también buenos *team player*.

¿Dónde acuden a buscar a estos profesionales?

En todos lados. Desde esponsorizar eventos a *meetups*, redes sociales, tanto generalistas como más especializadas... no hay ningún sitio mágico y hay que tener en cuenta que todas las empresas estamos buscando perfiles muy similares, y más en Barcelona, donde hay una guerra por el talento brutal. Por eso creemos que hay que ser muy transparentes. En RRHH trabajamos para ser cercanos, podemos explicar los lenguajes de programación que utilizamos, cómo trabajamos con metodologías *agile*... no sabemos programar, pero sí conocemos bien la empresa desde dentro y podemos explicar bien la organización y su funcionamiento al posible candidato. Y la persona debe pasar un test antes de incorporarse a la compañía, para no caer en la subjetividad, y poder ver cómo hace las cosas.

¿Reclutan en el mercado español o de forma global?

Buscamos a nivel internacional, quiero el mejor talento que pueda encontrar, no el mejor talento que pueda encontrar en Barcelona. Tenemos en plantilla 30 nacionalidades, porque vivimos en un mundo global y vamos a buscar al talento allí dónde esté. Principalmente en Europa, debido a los permisos de trabajo, que implican mucha burocracia y retrasos, pero buscamos en todo el mundo.

También primamos las recomendaciones internas, es decir, que un empleado de Marfeel nos recomiende a un profesional con el que ya ha trabajado en otra empresa. Eso ya hace que ese candidato, a priori, sea interesante para nosotros. Eso no quiere decir que todas las recomendaciones consigan un puesto en Marfeel. Porque una persona puede funcionar muy bien en una empresa y no hacerlo en otra.

¿Dónde radica la diferenciación de Marfeel para destacar en esa guerra por el talento?

Ofrecemos un reto tecnológico que resulta muy atractivo para los profesionales y también la oportu-

nidad de crear y crecer. En Marfeel puedes aportar ideas, las valoramos, en cualquier área y entre equipos. Tienes la libertad y al mismo tiempo la responsabilidad.

También intentamos que el primer día de nuestros empleados sea una buena experiencia, desde el mismo momento en que se decide que es un buen candidato para unirse a Marfeel. Hemos desarrollado un *buddy system*, una persona que se ocupará del nuevo profesional desde el primer día y que le ayudará a integrarse con el resto del equipo y a conocer cómo funcionamos. Nuestro proceso de *onboarding* es un trabajo continuo, porque no es algo que empieza y termina, sino que se va mejorando con el *feedback* de los profesionales.

¿Y qué les ofrecen a esos candidatos para que se queden en Marfeel?

A nivel salarial estamos en consonancia con el mercado; en cuanto a beneficios, tenemos clases de yoga, descuento en el gimnasio, formación en inglés y en castellano; también tenemos formaciones internas, tanto impartidas por los propios empleados a sus compañeros, como ofrecidos por *partners*

externos; e incluso de nuestros empleados a profesionales externos. Queremos que Marfeel sea un *hub* de conocimiento. Todas las semanas tenemos aquí alguna formación para profesionales internos o externos.

Nosotros queremos fomentar la motivación intrínseca, creemos que si das muchas cosas a la gente, esta dejará de valorarlas. Y no queremos eso, sino atraer a través del reto que ofrecemos, de la comunicación directa, de la transparencia, por cómo somos, no por lo que tenemos. Porque si algún día las cosas no van bien, necesito saber quién está aquí por el reto que le ofrecemos, porque siempre vendrá alguien más grande, con más recursos, que les podrá dar más cosas...

Sus empleados son en su mayoría gente muy joven. ¿Qué les aporta esta circunstancia?

La media de edad está en torno a los 30 años. Tenemos un grupo en los 40 y otro más amplio entre los 25 y los 30. De estas nuevas generaciones apreciamos la flexibilidad, y que sienten pasión por lo que hacen por lo que no hay una distinción tan clara entre vida profesional y personal. Siguen aprendiendo fuera de horas laborales porque les gusta lo que hacen, no es un trabajo para ellos como lo podría entender alguien más senior. Además, tienen claro que pueden elegir, que una empresa no tiene por qué ser para toda la vida. Si están aquí es porque quieren, no porque no se atreven a moverse. Les gusta este proyecto, quiénes somos y cómo somos.

¿Esta nula separación entre vida profesional y personal es achacable al sector o a la generación?

Creo que es generacional, aunque el sector ayuda mucho. Es un sector muy dinámico, con innovación constante, de aprendizaje continuo. Es un sector en el que no puedes apoltronarte en una posición o en un lenguaje concreto y quedarte ahí. También influye que la formación ahora es mucho más accesible y barata y la forma de aprender es más flexible.

Cuentan con 30 nacionalidades diferentes en plantilla. ¿Cómo se gestiona esta diversidad cultural?

Muy bien. Es cierto que hay pequeños detalles culturales que a alguien nuevo pueden chocarle, pero en poco tiempo los asume como naturales. También hacemos muchos eventos de equipo cada trimestre, y hay un presupuesto para que cada manager lleve a su equipo fuera de la oficina y compartan un rato de ocio. Y luego, cada cierto tiempo, desde RRHH organizamos eventos en los que mezclamos a todos los profesionales de la empresa y realizamos actividades *outdoor*. Queremos que aprendan a verse y a comunicarse en un ambiente muy informal. Estamos acostumbrados a ver gente nueva cada semana, incorporamos una media de ocho personas al mes, y eso ayuda a tener la mente más abierta.

En su sector suele haber un *gap* grande entre talento femenino y masculino. ¿También en Marfeel?

En el sector *tech* hay muchos más chicos y yo creo en el equilibrio, pero es difícil encontrar chicas *tech* con *seniority*, porque durante muchos años ellas no estudiaban carreras tecnológicas. Desde hace un par de años sí que veo muchas iniciativas que quie-

Desde Cerca

¿Qué es lo más importante que ha aprendido en su trayectoria?

La comunicación es fundamental y por eso hay que trabajarla constantemente.

¿Cuál es el mejor consejo que le han dado?

Mi padre me dijo de pequeña: "No preguntes si puedes hacer algo, solo informa de que lo vas a hacer". No me cuestiono, asumo riesgos.

Si pudiera aprender algo nuevo, ¿qué sería?

Más idiomas. Me gustaría hablar todos los idiomas del mundo.

Tres adjetivos que le definan

Curiosa, perfeccionista, y persistente.

¿Cuáles son sus destinos de vacaciones favoritos?

Ir a Portugal a ver a mi familia. Y cuando necesito aislarme del mundo me voy a una isla griega muy pequeñita. Y si me apetece ciudad, me voy a New York.

¿Cómo le gusta desconectar?

Leyendo, nadando y yoga.

¿Quién cocina en su casa?

Mi marido, soy la persona más inútil en la cocina.

¿Qué le hace reír?

Mi marido, que me alegra la vida.

¿Cuál es su serie o película favorita?

David Lynch me encanta, así que todo lo que haga.

¿Cuál es el colmo de la felicidad para usted?

Hay tantas cosas que me hacen feliz que no podría escoger una sola.

ren atraer a las chicas a las carreras de Ingeniería, y se está incrementando su presencia en las aulas porque también han ido perdiendo la imagen de "geek" de quienes se dedicaban a este sector, ahora es *cool* ser diferente. Tenemos alrededor de un 35 % de presencia femenina y como seguimos contratando, seguramente, ese porcentaje subirá. Pero, realmente, nos da igual si el profesional es chico o chica, lo que queremos es gente que encaje y aporte.

Lleva cuatro años en Marfeel ¿Qué ha aprendido?

Aprendo cosas todos los días. En Marfeel no te acomodas, nunca hay un punto final a lo que tienes que aprender, lo que genera frustración en algunas personas, pero para otras, como yo, es un reto. Me gusta aprender, aplicar lo que aprendo y seguir aprendiendo. Encajo bien aquí. Hay que ser flexibles y ágiles, no intentamos que todo salga bien a la primera, queremos hacerlo y luego ir mejorando y eso me encanta ■

