



¿Están preparados nuestros universitarios para trabajar en las empresas del futuro?

Entrevista a

Gerardo Gutiérrez

Presidente de Gadea y del Consejo Social de la Universidad de Valladolid

Gerardo Gutiérrez es una persona con, entre otras muchas, tres pasiones: la química, la empresa y el contacto con la sociedad en la que vive y trabaja. Después de una larga trayectoria profesional en multinacionales farmacéuticas, una vez realizados sus estudios de licenciatura –por supuesto, en Químicas– en la Universidad Complutense de Madrid (más adelante haría un máster en dirección de producción, operaciones y tecnología en ICADE)– Gerardo quiso cambiar de vida y de actividad y se lanzó a crear empresas que, con el paso del tiempo y con vuelta a sus orígenes –Castilla y León– se conforma, en estos momentos, como un grupo dedicado a la fabricación de principios activos para medicamentos, con tres grandes instalaciones: Cristal Pharma, ubicada en el Parque Tecnológico de Boecillo (Valladolid); Gadea Biopharma, sita en el Parque Tecnológico de León y Bioraw, en San Cristóbal de Entreviñas (Zamora). Por otra parte, dada la tendencia a la globalización de su sector, mantiene una planta de producción en Malta y una filial comercial en China. Así mismo, mantiene un alto nivel de internacionalización, lo que le lleva a exportar el 96% de su producción a 72 países.

Su tercera pasión se manifiesta, además de su ubicación en su tierra, Castilla y León, en su actividad asociativa. Como botón de muestra, su presidencia de la Asociación de Empresa Familiar de Castilla y León durante un período de dos años y, en la actualidad, aceptando el nombramiento como presidente del Consejo Social de la Universidad de Valladolid.

Como resumen de su actividad ha recibido y sigue recibiendo numerosos premios de quienes conocen bien su forma de actuar y, basándonos en uno de ellos a la mejor gestión de recursos humanos en 2009 del Foro Burgos/Castilla y León Económica, vamos a preguntarle por dos temas: dirección de recursos humanos y Consejo Social de la Universidad de Valladolid. Lógicamente, podríamos intentar en otros muchos temas relacionados con la empresa, I+D+i, estrategia, sistemas de producción, etc., pero nos tenemos que autolimitar los temas, ya que si no esto no sería una entrevista, sino una biografía.



AUTORAS

Lorena Hernández García
Sandra María Falagán Sánchez
Govinda Rodríguez de la Fuente
Universidad de Valladolid

Conocemos que aproximadamente el 35% de los trabajadores de GADEA son socios de la empresa; por otra parte, su experiencia en la gestión de los recursos humanos ha sido reconocida por el Premio Foro Burgos Castilla y León 2009, ¿cuáles son las bases de su estrategia de recursos humanos?

La estrategia se basa principalmente en el sentido común y la inteligencia, procurando que la gente que trabaja contigo no sea tu empleado, sino tu colaborador. De esta forma se implican mucho más, al considerar que están trabajando para su propia empresa, el clima laboral es más positivo y se genera una mayor confianza. También, la información es uno de los pilares de la gestión, existe una gran transparencia con resultados obtenidos, ya que aumenta la implicación de los trabajadores cuanto mayor es la información que poseen de la empresa. En definitiva, los buenos resultados de GADEA se deben al buen hacer de sus trabajadores y es una forma de reconocer su esfuerzo.

¿Desde los inicios de GADEA parte de los trabajadores eran a la vez socios?

No, en un principio, los trabajadores de GADEA se empezaron a vincular de forma directa a la consecución de objetivos corporativos a través de su retribución variable, es decir, de su participación en los resultados. En el año 2008, motivado por una situación de cambio en el accionariado de la compañía, se dio la oportunidad a todos los trabajadores de que fueran también socios, ofreciéndoles acciones al 50% de su valor. En 2013 los que quisieron adquirir acciones lo podían hacer al precio de su valor real, recibiendo un dividendo igual al doble de los demás accionistas. En la actualidad, un 9% de la organización es propiedad de los trabajadores.

Como nos ha comentado, los recursos humanos son clave del éxito de GADEA, ¿qué nivel de formación y conjunto de habilidades se les exige?

El requisito formativo fundamental es un alto nivel de inglés. En cuanto al nivel de estudios, de los aproximadamente 300 trabajadores, 102 son licenciados o doctores y el resto cuenta con formación profesional o similar. Los títulos universitarios más demandados –en torno a un 85%– son los relacionados con Química, Biología y Farmacia. No obstante, también contamos con licenciados en administración y dirección de empresas y tres filólogas, que son clave en las relaciones comerciales exteriores, gracias a su alto nivel en inglés.

En lo referente a las habilidades requeridas, creemos que las competencias sociales para expresarse de forma oral y escrita y la capacidad de razonamiento y de organización son más importantes que los conocimientos académicos. Es más, creo que el cursar una licenciatura o grado debe propiciar, principalmente, el desarrollo de esas competencias, puesto que, los conocimientos teóricos (por lo menos en mi caso), no se aplican directamente en la vida profesional.

¿Cómo realizan la selección de personal?

Hay dos formas principales de selección de personal: una es la captación a través de una serie de procesos de selección y otra la contratación de las personas que han realizado prácticas académicas durante su formación en Gadea. Los trabajadores provienen equitativamente de las dos fuentes.

Atendiendo a la entrada en Gadea siguiendo un proceso de selección, este se inicia con la recepción del currículum. De todos los recibidos, se realiza una primera criba eliminando a las personas cuyo nivel de inglés es medio. A las personas que superan la primera etapa –entre cinco y veinte– se las convoca a una serie de entrevistas que se desarrollan de forma rutinaria cada tres meses, aunque no

«El requisito formativo fundamental para nuestros empleados es un alto nivel de inglés. En lo referente a las habilidades requeridas, creemos que las competencias sociales para expresarse de forma oral y escrita y la capacidad de razonamiento y de organización son más importantes que los conocimientos académicos»

«Gadea ofrece prácticas en la empresa, puesto que opinamos que es necesario para que su formación sea completa. Esto nos sirve para incorporar a personas de las que ya conocemos de primera mano su responsabilidad, implicación y competencias»

exista un puesto vacante. Sin embargo, cuando se trata de una vacante en un puesto muy específico, se llevan a cabo otros procesos más complejos.

Gadea ofrece prácticas en la empresa, puesto que opinamos que es necesario para que su formación sea completa. Esto nos sirve para incorporar a personas de las que ya conocemos de primera mano su responsabilidad, implicación y competencias. Por ello, en algunas ocasiones, tras la finalización de ese periodo de prácticas, una persona en prácticas pasa a ser trabajador/a, aprovechando así, el tiempo que la empresa ha dedicado en su formación.

Al cabo de un año, en Gadea se forman, aproximadamente, una docena de personas.

Nos sorprende que se creen puestos nuevos sin existir una vacante, ¿es su objetivo retener recursos humanos valiosos?

Lo hacemos, aunque no con mucha frecuencia. No hay que dejar pasar las oportunidades que se presentan para evitar que se vayan a la competencia. Esto es posible gracias a que los trabajadores de Gadea trabajan al 100%. Por tanto, al estar siempre al máximo, no es muy difícil integrar una persona más a un departamento, siempre va a tener trabajo que realizar, solo supondría la reestructuración de las tareas.

¿Nos puede indicar con algo más de detalle qué pruebas se realizan en los procesos de selección?

Como he comentado, existen dos vías para reclutar personal: estudiantes en formación o procesos convencionales de selección.

Respecto al primer proceso de selección, cuando seleccionas a un becario/a entablas una relación; lo más importante en Gadea es que todos ellos –obtengan beca de formación profesional o no por parte de otro organismo– siempre cobran, aunque sea una cantidad simbólica (unos 300 euros como mínimo), porque es importante que se sientan parte de la empresa y saber que existe una contraprestación económica es un factor clave. En este

caso, la prueba de reclutamiento es el proceso de obtención de la beca. Las universidades envían personas bien capacitadas a las empresas y los becarios/as saben que existe una posibilidad de quedarse en esa empresa tras sus prácticas, por lo que desde el principio tenemos algo ganado en este sentido.

Los que ingresan por la vía de procesos de selección más convencionales tienen que superar dos requisitos previos, como he comentado antes: el primero, saber inglés, es decir, tener un conocimiento alto del idioma; y el segundo, saber redactar; esta prueba consiste en escribir una cara de un folio sobre un tema. Considero muy importante el saber redactar bien, porque en el trabajo se necesita presentar diariamente informes. Además, escribiendo se percibe si una persona sabe comunicar algo o no. En las entrevistas te encuentras con muchos tipos de personas, unas que han terminado la carrera y no han encontrado trabajo y han estudiado un máster, otras que se han ido al extranjero a perfeccionar el idioma, etc. A la hora de seleccionar a una u otra persona, lo importante es ver qué han ido haciendo durante esos años. En mi opinión, es mejor irse fuera a aprender un idioma que ir acumulando títulos sin sentido, ya que eso te indica que esa persona no tiene un criterio definido de lo que quiere hacer con su vida.

Después de cumplir estos requisitos se pasaría a las entrevistas con el director, personal de recursos humanos y directores específicos de cada departamento.

Si bien, cuando una persona entra por la puerta de mi despacho en un proceso de selección, el resultado de esa selección se produce tras los 30 primeros segundos, cuando le escuchas hablar. «La cara es el espejo del alma». Busco químicos que hablen inglés y tengan una cara espabilada.

¿Los trabajadores siguen formándose una vez que se incorporan en la empresa?

Sí, existen dos tipos de formación: la interna y la externa. El objetivo de todos los años es, en cómputo de horas

«A la hora de seleccionar a una u otra persona, lo importante es ver qué han ido haciendo durante esos años. En mi opinión, es mejor irse fuera a aprender un idioma que ir acumulando títulos sin sentido, ya que eso te indica que esa persona no tiene un criterio definido de lo que quiere hacer con su vida»

«El Consejo Social es un órgano que representa los intereses de la sociedad en las universidades públicas, pero que ha sido -no sólo en Valladolid sino a nivel general- un órgano de muy poca utilidad, aun cuando tiene funciones muy importantes, como es aprobar el presupuesto de la Universidad»

anuales, dedicar a formación el 2% del tiempo de las personas. La formación interna se refiere a la gente que entra y hay que enseñarle cómo se trabaja en el puesto de trabajo, o también refrescar los conocimientos y habilidades de toda la plantilla. Por otro lado, la formación externa se refiere a cursos específicos que no solo cuestan tiempo, sino también recursos económicos. En cualquier curso impartido la empresa paga todo, pero el trabajador pone la mitad de su tiempo gratis. Hay cursos de conocimientos y habilidades, cursos para aprender a trabajar en equipo o reforzar la dinámica en equipo, cursos para que la gente aprenda a expresarse en público, cursos de inglés (4 horas semanales), etc.

En cuanto a su política retributiva, ¿qué tipo de incentivos ofrece a los diferentes niveles de trabajadores de la empresa?

Es coherente con los objetivos de Gadea, que son un crecimiento de las ventas de la compañía y del EBITDA, teniendo en cuenta que el 70% de este resultado se utiliza en innovación. El primer sistema de incentivos se refiere a los complementos salariales variables (pensados para un 20% de la plantilla), que se conceden a los trabajadores si se cumplen los objetivos establecidos.

Y el segundo sistema de incentivos es el reparto del resultado, que se hace de la siguiente forma: tenemos una bolsa de dinero; si se cumplen los resultados previstos, se reparte esa bolsa. Puede ocurrir que los resultados sean inferiores a los previstos -sin crecimiento en ventas ni en resultados-; entonces no se reparte nada. Si, por el contrario, han superado esos resultados, se puede hasta duplicar. Dicho de otra manera, se reparte un 10% del resultado.

Pasemos a su faceta social. Desde enero de 2014 preside el Consejo Social de la Universidad de Valladolid,

¿qué papel juega el Consejo Social en la Universidad? ¿Lo considera relevante?

El Consejo Social es un «muerto viviente» con 25-30 años de vida. Si se preguntara a estudiantes e incluso profesores de la universidad, no sabrían ni que existe, ya no digo para qué sirve. Es un órgano que representa los intereses de la sociedad en las universidades públicas, pero que ha sido –no sólo en Valladolid sino a nivel general– un órgano de muy poca utilidad, aun cuando tiene funciones muy importantes, como es aprobar el presupuesto de la Universidad.

Hace un año y medio me nombraron presidente del Consejo Social, y si admití el reto, fue para aportar mi granito de arena a lo que pudiera ser la mejora de la Universidad y sus fines. Estoy preocupado por la calidad de los egresados que llegan a la empresa (se nota en las nuevas entrevistas) y por la falta de colaboración en la transferencia de conocimiento de la Universidad a las empresas, ya que esto afecta al desarrollo económico y social. Lo puedo resumir en una frase: «si la Universidad en España no funciona, empresas como la mía no tienen ningún futuro». Nosotros no vamos a competir en un mercado global a base de costes, sino estando siempre –tecnológicamente hablando– un paso por delante. Por lo tanto, necesitamos competir a base de la materia prima fundamental para nosotros, que son las personas, el talento de la gente. Si ese talento no lo encuentras, el panorama para nosotros no va a ser nada bueno.

¿Qué cambiaría o cómo cambiaría el papel del Consejo Social?

Como lo estamos haciendo. El Consejo Social tiene que interactuar con la propia comunidad universitaria. Yo me he llevado dos sorpresas en estos 16 meses como presidente del Consejo. Llegué a la Universidad con mis prejuicios –que no son pocos– sobre lo que es la Universidad y cómo es su funcionamiento. Tengo un despacho en el edificio Rector Tejerina (edificio administrativo de la Universidad de Valladolid), por el que habré pasado únicamente un par de veces, porque yo estoy donde está la gente y dedico una semana al mes a pasarme por todos y cada uno de los despachos preguntando sobre los problemas que ven en el centro, en su departamento, etc. Al interactuar en el día a día con las personas que trabajan allí, he llegado a varias apreciaciones. La primera es que la gente, en la Universidad, y en términos generales, está mucho mejor de lo que me podía imaginar hace 16 meses. Hay un potencial de trabajo importante, hay gente con entusiasmo, enamorada de su trabajo, de su Universidad... Esto ha sido una sorpresa positiva. La segunda apreciación es todo lo contrario: hay mecanismos de funciona-

«Cuando los órganos rectores de la Universidad son elegidos por los estudiantes, profesores, etc. quiere decir que responden a los intereses de su electorado, que no son necesariamente coincidentes con los intereses de la sociedad. Es decir, ‘la ley de caza no la pueden hacer las liebres’»

miento que, de alguna manera, mantienen atado a ese personal y a toda la potencialidad del mismo. Hay una carga burocrática, una forma inamovible de organizar las cosas que hace que la universidad en su conjunto sí se pueda considerar un «muerto viviente». Cambiarlo es muy fácil, y ese cambio se va a producir de un día para otro. Lo que se necesita es que estén las condiciones maduras para que ese cambio se dé. La Universidad pública española se cae y todo el mundo es consciente de esto: de que el nivel y la calidad de la enseñanza, el nivel y la calidad de la investigación y el nivel y la calidad de la transferencia de conocimiento que se hace hacia el entorno social son malos.

¿Nos podría comentar con más detalle en qué consistirá ese cambio?

Tenemos varios problemas que necesitan cambio. El primer problema está en la organización de las titulaciones. Jugamos a universidades generalistas y no hacemos que cada universidad se especialice en alguna rama del conocimiento. Un segundo problema está en la situación del profesorado, que es piedra angular en el funcionamiento de la Universidad y está siendo manipulado constantemente. Además de esto, su forma de contratación, la investigación y el concepto de funcionario van reñidos; hay que «desfuncionalizar» la Universidad: de la Universidad de los funcionarios no van a salir los emprendedores del futuro. Por otro lado, existe un problema con las investigaciones. No puede investigar cada uno lo que quiera, se necesita investigar en campos más necesitados y jugar con el tema de transferencia. El cuarto y último problema, no por ello menos importante, es que somos una Universidad estrictamente no internacionalizada.

Todos estos problemas los resumimos en uno: tenemos un problema de gobernanza en la Universidad. Cuando los órganos rectores de la Universidad son elegidos por los estudiantes, profesores, etc. quiere decir que responden a los intereses de su electorado, que no son necesariamente coincidentes con los intereses de la sociedad. Es decir, «la ley de caza no la pueden hacer las liebres». ▽