



MARCEL PUJOL 

Chief People & Culture Officer en FARMAK INTERNATIONAL

Trayectoria profesional y liderazgo

¿Qué cualidades consideras imprescindibles en un directivo hoy?

La cualidad más importante en un directivo es su capacidad para generar impactos positivos en la organización. Vivimos en un momento en el que empezamos a surfear la ola de la Inteligencia Artificial sin saber todavía si llegaremos a la orilla de pie o completamente empapados. Por ello, creo que es más importante que nunca contar con líderes capaces de aportar criterio, experiencia y valores, conectando de forma consciente con las necesidades del negocio y de las personas. La Inteligencia Artificial tiene múltiples beneficios que ya estamos aprovechando, y crecerá en el futuro, pero a su vez puede menguar o anular nuestra capacidad de generar ideas propias, conllevando que todo lo que surja de los líderes sea muy parecido. Es un fenómeno que ya estamos viendo, por ejemplo, en los *posts* de LinkedIn: el 90% parecen escritos por la misma "persona".

Al final, se trata de poner en valor el "Factor Humano": aquellos atributos no sustituibles que nos hacen singulares y que permiten transformar la tecnología en resultados, compromiso y progreso para las organizaciones.

¿Qué consejo te habría gustado recibir al inicio de tu carrera?

Tuve la suerte de contar con un gran mentor y jefe para mi primera experiencia en el mundo de HR, que me ayudó muchísimo con sus consejos. Dicho esto, lo que me diría a mí mismo al empezar sería: relativiza, ¡y no te lo tomes todo tan en serio!

¿Qué talento buscas de forma recurrente al construir equipos?

El primer requisito indispensable es que sean buenas personas: entendido como que ofrezcan un conjunto de valores y comportamientos que contribuyan positivamente al rendimiento del equipo y la compañía. Uno puede ser buena persona y no contribuir profesionalmente; al revés, hasta ahora, no lo he visto. Luego trato de formar equipos con talentos diversos, que sean complementarios y aporten algo diferencial a lo existente.

¿Qué prioridades de talento consideras críticas para tu organización en los próximos 3 años?

Dado que el proyecto de Farmak International es todavía muy joven (3 años), y estamos en fase *start-up*, con un crecimiento a todos los niveles rapidísimo, necesitamos talento que esté motivado por la consecución de retos, que esté cómodo - y le guste - la incertidumbre y variabilidad en su trabajo, y que quiera contribuir en la construcción de los cimientos de la empresa. A los candidatos/as siempre les digo que buscamos a alguien que cuando entre en una selva tupida, coja el machete y se abra camino (en vez de soplar y pensar "en mi anterior empresa tenía un cortacésped y todo era más fácil). Buscamos de manera consciente este espíritu de superación, aventurero, innovador.

¿De qué iniciativas internas os sentís especialmente orgullosos?

Farmak International tiene un rango de diversidad elevadísimo: tiene oficinas en 9 países alrededor del mundo; 22 nacionalidades entre 300 empleados; filiales que han empezado el proyecto de 0 recientemente, otras que fueron adquiridas con una cultura heredada de más de 20 años. Es por ello que desde el departamento de "People & Culture" se ha impulsado el proyecto "*Bridging Cultures*", con el objetivo de alcanzar el "Farmak International ONE" *mindset*. Una compañía con gran diversidad cultural, pero que converge en un denominador común. La principal palanca del proyecto ha sido realizar un *assessment* cultural (OCAI) utilizando el modelo de Cameron & Quinn: ello nos está permitiendo identificar la cultura percibida en cada una de nuestras subculturas, así como la deseada, surgiendo interesantísimos debates acerca de qué somos y qué queremos ser. En Farmak queremos que el viaje de construcción cultural sea compartido, acompañando de manera adecuada nuestras personas.

¿Cómo crees que evolucionará el liderazgo en los próximos años?

En la línea de lo comentado anteriormente, creo que cada vez será más importante - y difícil de encontrar - la capacidad de liderar de manera consciente, desde un pensamiento propio/singular/diferencial. Además, el liderazgo cada vez será menos jerárquico y más influenciador. Mucho más de autoritas que de potestas. Las personas trabajadoras cada vez siguen menos al cargo, siguen líderes capacidad de generar confianza, coherencia, sentido y credibilidad en su día a día.

¿Qué habilidades deberán dominar los directivos del futuro?

Creo que las *hard skills* seguirán siendo necesarias, pero cada vez serán menos diferenciales, y que los profesionales de HR ya no tendremos que remar a contracorriente para hacer prevalecer las *soft-skills*. Capacidad de comunicación, influencia e impacto, pensamiento crítico, pensamiento abstracto, entre muchas otras, serán claves - siempre lo han sido - en el futuro.

¿Qué te inspira de la nueva generación de profesionales que viene?

La capacidad de cuestionar el *statu quo*, de rebatir, de defender lo propio, sin tener el miedo a romper jerarquías con el que otras generaciones han crecido.

Dimensión personal y visión humana

¿Qué libro, película o referencia te ha impactado recientemente?

Física de la tristeza, de Gueorgui Gospodínov. Un relato fragmentado y muy personal sobre la experiencia del autor en la Bulgaria post 2GM.

Si pudieras resumir tu filosofía profesional en una frase, ¿cuál sería?

Hazlo fácil. Tendemos a complicarnos la vida con proyectos/soluciones complejas, cuando lo que de verdad es necesario es mucho más sencillo.

¿Qué consejo le darías a un/a futuro/a directivo/a de recursos humanos?

Que se olvide de su manual de recursos humanos aprendido (la mochila que todos llevamos) y piense en lo que realmente la gente necesita (líderes y no líderes) para poder contribuir de manera óptima e impulsar el negocio.