

# “Siempre quedan millones de euros para formación sin usar”

**Yolanda Zubillaga Mendive** Consultora de recursos humanos

Qué tener en cuenta al entrevistar a un candidato para un trabajo y qué preguntar son algunos temas que Yolanda Zubillaga aborda en su libro, “El Talento en las pymes. Guía para gestionar personas en el siglo XXI”

**MARIALUZ VICONDOA**  
Pamplona

Periodista y especializada en recursos humanos o, como ella prefiere llamarlo, gestión de personas. Porque, dice, hablar de personas como recursos es cosificarlas. Yolanda Zubillaga Mendive colgó su profesión de periodista para formarse en este ámbito laboral que ha desarrollado en diferentes empresas como Azkoyen y MTorres. En 2021 puso en marcha la Consultora de Gestión de Personas, donde trabaja ella sola para asesorar a empresas en, entre otros temas, labores organizativas, definición de funciones y de sistemas de promoción, organizar un plan de comunicación interna o en el desarrollo de personas. ‘El talento en las pymes. Guía para gestionar personas en el siglo XXI’, de editorial Eunate, es su primer libro, en el que recoge su experiencia en la actividad de los recursos humanos.

**¿Cuál es el objetivo de libro?**

Con este libro busco ofrecer una caja de herramientas para que los gerentes de las pymes puedan hacer una buena selección de personal, establezcan una comunicación interna adecuada, fidelicen a su gente... Para ello utilizo casos prácticos que se pueden incorporar a las pymes. Va dirigido a gestores de pymes, que no tienen formación en esta materia, que tienen que ponerse al día 18 sombreros diferentes: de financiero, de producción, de RRHH, de comercial... Porque en esta materia no todo sirve, no vale únicamente con la intuición.

**Como seleccionadora de personal, ¿es tarea fácil saber quién es la persona adecuada?**

No es fácil, pero existe una metodología.

**¿Una metodología que sirve?**

Sí, pero la selección no es una ciencia exacta, pero si utilizas los métodos correctos tienes grandes posibilidades de que funcione bien la selección. En las pymes no se suelen seguir y muchos candidatos llegan por referencias.

**Dice en el libro que a la mayor parte de los trabajos se accede por contactos personales. ¿Es positivo o negativo?**

No es ni bueno ni malo. Sí que el candidato debe pasar por los procesos. Primero la empresa tiene

que tener clara la función del puesto, la formación que debe tener el candidato... Luego hay que hacer la entrevista con una metodología y también sirven las pruebas técnicas, los test de personalidad...

**¿Al hacer selección se revisa la presencia del candidato en redes sociales?**

Las pequeñas empresas no miran las redes y deciden muchas veces por intuición.

**Pero usted, ¿las tiene en cuenta?**

Es un dato más, pero, a no ser que expresen barbaridades o se tenga un comportamiento extremo, no cuenta. Puede servir para ver su capacidad de crear opinión, de dialogar, de presentar propuestas, de ver su capacidad para generar se-

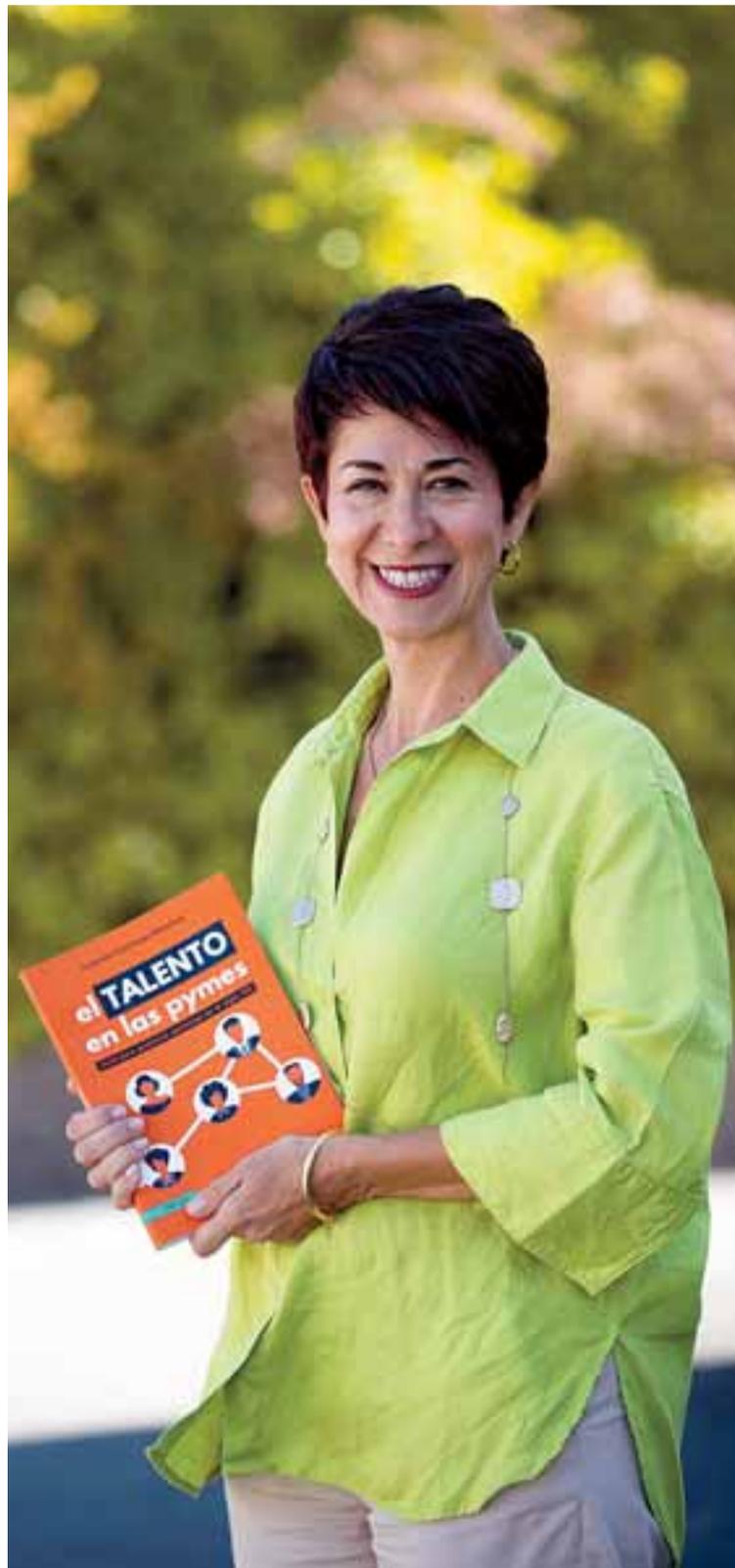
guidores...

**El salario es otro de los temas que aborda en el libro. ¿Qué importancia tiene?**

A menor salario, más fácil es la que la persona quiera cambiar de puesto, aunque esté muy contento con su trabajo, con el ambiente de empresa, con sus jefes...

**¿La selección es igual para hombres y mujeres?**

Sí, sin lugar a dudas. El proceso es el mismo. Pero en alguna compañía que hemos querido incorporar



Yolanda Zubillaga posa con su libro.

IRATI AIZPURUA

## Periodista reconvertida en gestora de personas

Yolanda Zubillaga Mendive (Pamplona, 5 de septiembre de 1968) estudió Periodismo, en la Universidad de Navarra, porque le gustaba escribir, viajar y el contacto con las personas. Pero la práctica en la prensa local no respondió a sus expectativas y por eso, después de dos años trabajando en la sección de local de Navarra Hoy, abandonó el periódico. Más tarde, se incorporó a Líneas Áreas de Navarra (LAN), un proyecto de compañía aérea local, donde era la responsable de comunicación, que cerró a los dos años. Fue entonces cuando se incorporó a Foro Europeo, donde trabajó más de siete años. Empezó como secretaria del MBA y luego fue directora académica. Entonces decidió cursar su MBA y el Máster en RRHH. De ahí pasó a Azkoyen, donde trabajó en el departamento de recursos humanos como responsable de selección y desarrollo para, seguidamente, incorporarse a MTorres, donde permaneció cinco años. Durante los dos primeros fue responsable de proyectos en RRHH y los tres últimos, directora corporativa del grupo. Dice que lo dejó porque quería emprender. Así que constituyó la Consultora de Talento y Gestión de Personas desde donde asesora a las pymes en esa materia. Casada con Javier Martínez Martínez y madre de dos hijos, Sara y Mateo, de 21 y 18 respectivamente, explica que, aunque no le llenó el trabajo de periodista, el bagaje y el entrenamiento que le aportó en la práctica de preguntar, en la búsqueda de información contrastada, etc, los lleva hoy en su mochila. Y todo ello lo sigue aplicando en el día a día de su actual profesión.

mujeres para formar equipos más diversos, si se trata de un trabajo que exige viajes o estar lejos del domicilio, es más difícil encontrar profesionales mujeres.

**¿Se pregunta a la mujer si va a casarse o a quedarse embarazada?**

¡Nooo! Eso no se puede preguntar. Te pueden reclamar. Otra cosa es que se haga, pero no se puede. A veces hay sentencias sobre este tema.

**¿Por qué lo llaman talento o gestión de personas cuando quieren decir valía o dirección de recursos humanos, que es lo que ha existido toda la vida?**

Si llamas recurso a una persona es quitarle valor. El talento no hace referencia solo a la capacidad general sino a la que se tiene en un momento determinado ante una situación concreta. He visto personas capaces que no encajan en determinados ambientes.

**Recuerda en el libro el impacto que le produjo escuchar a un profesor que los planes de carrera solo existen en las grandes empresas.**

Es que en una pyme de 15 trabajadores el gerente no puede dibujar una ruta profesional para cada uno. En las pymes no hay margen de actuación. Pero no se trata siempre de que la formación tenga que ser externa, también se puede aprender de un compañero y esto a veces no se aprovecha. Y en ocasiones tampoco se tiene en cuenta la posibilidad que ofrecen los créditos de Fundae para recuperar la inversión. Todos los años se quedan millones sin utilizar. Las pymes no aprovechan a veces todos los recursos para la bonificación.

**También habla de los profesionales tóxicos. ¿Qué hacer?**

El empleado tóxico es el que genera mal ambiente, el que continuamente habla mal de los demás, el que no saca trabajo adelante, pero no por falta de capacidad. Hay que abordar la situación. Si el jefe no hace nada es frustrante para los compañeros porque ven que todo vale, que no se valora el trabajo de los demás y que no pasa nada cuando alguien boicotea siempre las reuniones. Son perfiles escasos, la mayor parte de la gente es normal. Pero siempre hay alguno trabajador tóxico. El jefe lo primero que tiene que hacer es hablarlo con él y abordar, no su actuación como persona, sino los hechos concretos. Hay que escuchar luego su respuesta y preguntar qué va a hacer. No vale con una sola conversación, hay que hacer un seguimiento. Hay que intentar llegar a acuerdos. El objetivo es que la situación mejore, no solo por ese profesional sino por el resto del equipo. No es fácil, es lo más complicado, pero lo peor es la inacción, especialmente, para el equipo.

**EL TALENTO EN LAS PYMES. GUÍA PARA GESTIONAR PERSONAS E EL SIGLO XXI**

Autor: Yolanda Zubillaga.  
Editorial: Eunate  
Páginas: 183 páginas.  
Precio: 16,15 euros