



HR & Pharma: Anticipándonos al Futuro

Resumen Ejecutivo de la Jornada

Madrid, 22 de Marzo de 2017

Agradecimientos:

Gracias al Centro de Innovación de BBVA por las magníficas instalaciones y a RRHH Digital por su colaboración en la organización y difusión del evento.

1. El cambio: nuevo enfoque integral

El cambio es una de las constantes de nuestra vida. Especialmente en los últimos años estamos asistiendo a una evolución, cada vez más rápida, de nuestro entorno.

Conceptos como obsolescencia se han convertido en usuales en nuestro día a día, lo que nos obliga a nosotros mismos a adaptarnos al cambio o quedarnos atrás.

Charles Darwin ya adelantaba hace más de ciento cincuenta años que “no es la más fuerte de las especies la que sobrevive y tampoco la más inteligente. Sobrevive aquella que más se adapta al cambio”, y en pleno siglo XXI, esta máxima parece más cierta que nunca. El entorno puede haberse tecnificado, pero los patrones de conducta parecen ser los mismos que hace milenios.

Desde una óptica puramente empresarial, considerando la economía como combustible de la sociedad, la supervivencia o no de una industria cobra especial protagonismo. Por supuesto, en este ecosistema actual podemos diferenciar varias especies: Pymes, medianas empresas y grandes estructuras que mueven millares de empleados en cientos de localizaciones.

¿Qué papel juega la industria farmacéutica en este nuevo mundo? ¿Es capaz de adaptarse al cambio? ¿Podemos considerarla una industria innovadora y que goza de plena salud?



En los últimos años el sector ha asistido a una revolución que parece no tener marcha atrás: una regulación cada vez más limitante, compras, fusiones, adquisiciones, escisiones, un nuevo perfil de comprador y la incertidumbre derivada de la inestabilidad política

parecen haber puesto “contra las cuerdas” a los laboratorios farmacéuticos y empresas derivadas.

Aun así, esta tensión parece reflejar una nueva fortaleza. Es por ello que desde **Psicotec** nos planteamos que había llegado el momento de hacer punto y aparte. Es el momento idóneo para evaluar todos los cambios que ha sufrido el sector pero, con esa nueva energía, impulsarnos hacia el futuro adelantándonos a lo que está por venir.

Toda visión estratégica debe partir de una autoevaluación previa. Conocer qué somos y de dónde venimos para, apoyándonos en un planteamiento claro de objetivos, definir los próximos pasos.

“**HR & Pharma**” nace con esa voluntad, la de crear ese punto de encuentro que ayude a que la industria farmacéutica siga siendo puntera en la gestión de los recursos humanos.

2. El Talento: punto de partida

El cine, la música, el sector retail, el mundo del automóvil y las energéticas son algunos ejemplos de sectores que llevan años inmersos en un cambio de paradigma.

Si comparamos estos casos con la industria farmacéutica, podemos destacar que se enfrenta a los mismos problemas, riesgos y retos. Es por ello por lo que podríamos afirmar que el momento actual “no es una época de cambios, sino un cambio de época”.

Ante este nuevo tiempo, hay dos elementos (estrechamente relacionados entre sí) que debemos considerar clave para seguir siendo competitivos: el talento y el optimismo.

No podemos obviar que uno de los principales activos de las organizaciones son las personas que las conforman. Ellas le aportan un conocimiento propio que puede convertirse en una ventaja competitiva frente a la competencia.

Para que este know-how sea sostenible en el tiempo y se incremente, es clave una correcta gestión del Talento interno, entendiendo por talento la suma de Capacidades, Compromiso y Acción de los colaboradores.

En esta pirámide, el optimismo (que se apoya claramente en la motivación y el sentimiento de pertenencia) es un valor diferencial que nos ayudará a capear el temporal.

“Cuando soplan vientos de cambio, algunos
construyen muros pero otros levantan
molinos”

-Proverbio chino-

3. La evolución de los recursos humanos en la industria farmacéutica

Juan Pedro Herrera, Director General de RRHH de Lilly



El sector farmacéutico no es nuevo. De media, los grandes laboratorios farmacéuticos tienen más de 150 años de vida. Son empresas muy diversas pero la gran mayoría de ellas tiene algo en común: sus fundadores fueron una serie de “altruistas con un sueño” con la voluntad de contribuir a la sociedad y que comenzaron a trabajar en pequeños garajes y laboratorios; un perfil muy similar a los emprendedores y los “millennials” tan de moda hoy en día.

Durante la primera mitad del siglo XX, las empresas farmacéuticas se convirtieron en grandes industrias generadoras de riqueza y empleo, y la Dirección comenzó a delegar las tareas de gestión de personal en los profesionales de recursos humanos.

Fue en aquella época cuando se toma conciencia de uno de los grandes problemas que sufrirá el sector: **la fuga del talento**.

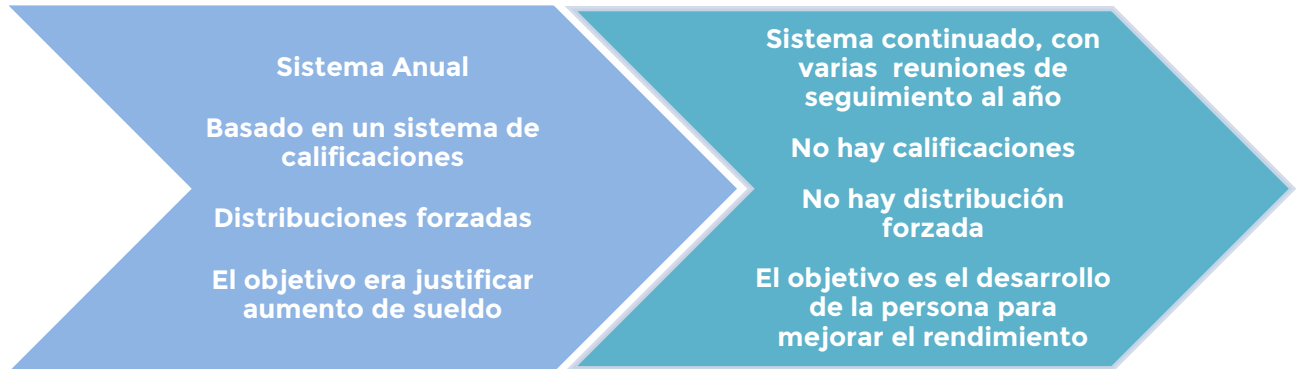
Estos nuevos responsables del principal activo de la empresa comenzaron a trabajar intensamente en la retención del talento, y desarrollaron políticas internas con el fin de reducir la rotación y mejorar las condiciones del trabajador: la formación, la estrategia retributiva y los planes de sucesión se desarrollaron ampliamente en esta época.

Podemos decir que la industria farmacéutica ha sido pionera en cuanto a la gestión de los recursos humanos ya que ha ido adaptando su enfoque a los momentos que le tocaba vivir y a los enfoques y demandas sociales de sus trabajadores.

En el siguiente cuadro podemos ver de manera resumida cómo una orientación hacia la eficiencia productiva dio paso a un enfoque hacia el liderazgo y el rendimiento en los años 70 y 80, y éste a una preocupación por la conciliación y flexibilización en los 90 y en la primera década del siglo XXI.

| Época Industrial | Época Liderazgo | Época Colaborativa | Época Redes de Equipo |
|---|---------------------------------|---------------------------------|-----------------------|
| 50s - 60s | 70s - 80s | 90s - 00s | 10s - 20s |
| Beneficios sociales | Gestión del rendimiento | Conciliación, trabajo flexible | Wellness programs |
| Planes de pensiones prestación definida | Estrategia social de la empresa | Planes de contribución definida | RSC/ Misión |
| Automatización del trabajo | Dirección por objetivos | Liderazgo de servicio | “Empower” al equipo |
| Empresa es el líder | Ejecutivo es el líder | Los empleados son los líderes | El equipo es el líder |

La gestión del rendimiento es una de las principales áreas de trabajo de los RRHH actualmente. ¿Cuáles han sido los principales cambios en el performance management?



Todos estos cambios se apoyan en una serie de herramientas tecnológicas que provocan que, cada vez más rápido, el profesional del área de recursos humanos esté delegando tareas de gestión del día a día en los supervisores de cada equipo de trabajo. Por su parte, él/ella está adquiriendo un rol estratégico. Podemos afirmar que en RRHH cada vez “somos menos personas, pero somos más fuertes”.

¿Hacia dónde vamos?

Podemos destacar varios puntos de trabajo que marcarán los próximos años:

1. Desarrollar la Cultura y la Misión corporativa
 - a. Impulsando el “engagement” y el sentimiento de pertenencia de los colaboradores
 - b. Entendiendo la diversidad e inclusión como elemento diferenciador
2. Estandarización y automatización de procesos
3. Gestión del Talento
4. People Analytics & plataformas digitales
5. Comunicación directa y transparente

Todo ello con el objetivo último de “identificar, desarrollar y retener personas íntegras en puestos de trabajo íntegros”.

4. Mesa redonda: ¿Y ahora qué? Nuevas tendencias de RRHH en el sector farma

“HR & Pharma: Anticipándonos al Futuro” nos dio la oportunidad de reunir a representantes de primer nivel de RRHH de la industria farmacéutica en torno a una mesa redonda en la que participaron:

- Natalia Escudero: Directora de Proyectos de Farma de **Psicotec**
- Yolanda García: Directora de RRHH de AbbVie
- Enrique Rodríguez: Exdirector de RRHH de Servier
- Ana María Mutis: Directora de RRHH de Astra Zeneca
- Raquel Muñoz: Talent & OD Head Spain, Portugal & Israel de GSK
- Ana Bragado: HRBP Specialities and Market Access Spain & Portugal de Bristol-Myers Squibb



A continuación se recogen algunas de las ideas debatidas por la mesa y que sirven de orientación de hacia dónde se dirige el sector.

Farma: ¿Innovador o conservador?

A pesar de que es considerado como un sector tradicional, es cierto que cada vez es más ágil. En ocasiones podemos hablar de un sector “endogámico” en el que las empresas luchan por el talento de un grupo muy reducido de profesionales especializados, pero que empieza a plantear la posibilidad de buscar personas de otras industrias pero con un elevado nivel de flexibilidad, adaptación y rapidez de aprendizaje.

Es importante tener en cuenta que el sector está muy regulado, y que dicha limitación estatal muchas veces frena el ritmo de una posible innovación. Igualmente, hay que diferenciar entre innovación y novedad.

El sector farmacéutico es profundamente innovador, ya que tiene una gran inversión en I+D y un alto impacto social, pero en ocasiones los procesos no son tan innovadores por el condicionante político-legal.

¿Uso de Redes Sociales en selección?

La importancia de las redes sociales es innegable, pero no exclusivamente para la identificación de candidatos. Juegan un papel especialmente importante para difundir el “Employer Branding”.

Esta imagen de marca es esencial para captar el interés de los posibles candidatos y al mismo tiempo para lograr posicionamiento de marca.

Este posicionamiento es una de los pilares del orgullo de pertenencia. El empleado tiende a valorar muy positivamente formar parte de algo más grande con un propósito claro y alineado con sus propios valores. Las redes sociales son uno de los principales canales para lograr este sentimiento.

A su vez, la pertenencia puede derivar en pasión y ésta tiende a traducirse en un mayor compromiso e innovación interna. En este punto, el rol del manager cobra un gran protagonismo. Son los managers los que deben esforzarse en generar esa pasión entre sus colaboradores.

Convivencia generacional

Es habitual en las empresas del sector tener colaboradores de las denominadas “Generaciones X e Y”. Además, en los últimos años empiezan a contratar talento “Millennial”.

Lo más importante para una correcta integración es ver más allá de la edad biológica y centrarse en la energía, las ganas y el potencial de desarrollo.

La propia cultura corporativa atrae a profesionales de diferentes generaciones pero que comparten una serie de valores que ven reflejados en dicha cultura. Podemos concluir que una cultura consistente y bien trabajada facilita enormemente la convivencia entre distintas generaciones.

Competencias clave

Este nuevo entorno VUCA está cambiando las necesidades del sector. *Grosso modo* podría decirse que se está pasando del enfoque de vendedor a uno de consultor.

Algunas de las competencias más valoradas son: adaptabilidad, capacidad de aprendizaje, pensamiento abstracto y a largo plazo, tolerancia a la frustración y a la incertidumbre, flexibilidad y resiliencia.

Perfiles más demandados

- No titulados en ciencias de la salud pero con experiencia en el sector.
- Médicos con interés en trabajar en la industria farmacéutica (voluntad asistencial).
- Acceso a mercado y Relaciones Institucionales.
- Profesionales multicanal.
- Big data y tratamiento de datos.

La importancia de la formación

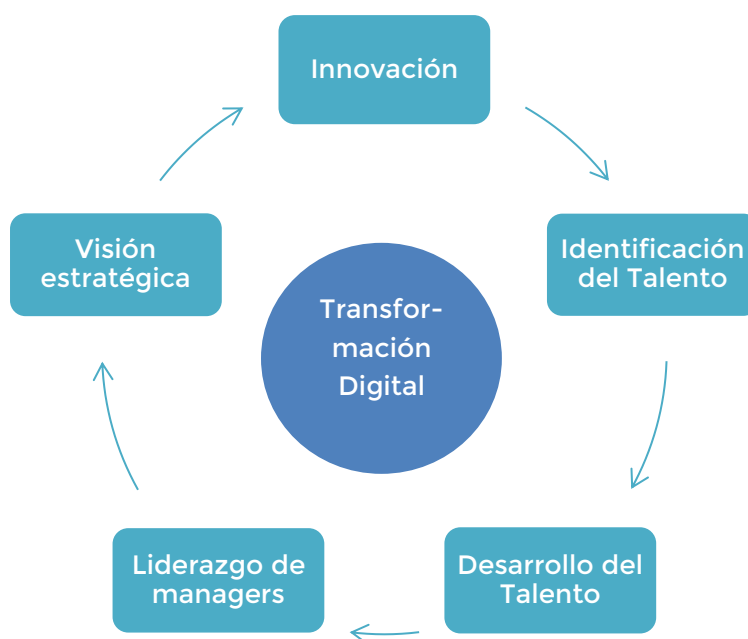
Como ya se mencionaba anteriormente, la retención y el desarrollo del talento son claves en este sector. Es por ello por lo que la formación cobra especial relevancia.

En línea con el modelo 70/20/10, se considera que el 70% del aprendizaje proviene de la experiencia y práctica en el puesto (learning by doing), el 20% del feedback, mentoring y conversaciones con terceros y 10% restante de cursos y programas estructurados.

5. Conclusión

Como conclusión final sólo cabe añadir que a pesar del cambio de los últimos tiempos, la industria farmacéutica está preparada para seguir liderando la innovación en recursos humanos.

Es consciente de su posición y de la importancia del Talento en sus organizaciones, por lo que cualquier estrategia de éxito pasa por los siguientes puntos:



“Allí donde hay una empresa de éxito alguien tomó alguna vez una decisión valiente”

-Peter Drucker-

Madrid, a 30 de marzo de 2017



915 331 441



psicotecomunicacion@psicotec.es