



Ángel Fernández,
director general de
MSD en España

Apostamos claramente por fórmulas formativas diferenciadoras y alternativas

En la actualidad, MSD es un líder de salud global que trabaja para contribuir a la salud mundial. Mediante sus medicamentos, vacunas, terapias biológicas, productos de consumo y veterinarios, trabaja con clientes operando en más de 140 países para ofrecer soluciones innovadoras de salud. En MSD, la ética y la transparencia son la piedra angular de su reputación corporativa. Asimismo, la estrategia de personas de la compañía se basa en la gestión del talento y de la diversidad, valores que hacen que sea uno de los mejores lugares para trabajar.

¿Cuál es la principal estrategia en materia de gestión de personas de la compañía?

En MSD siempre tenemos presente que lo más importante son nuestras personas. Todo lo que hacemos está dirigido a la mejora de la calidad de vida de los pacientes. Esto no sólo se consigue con los mejores productos innovadores si no también con la gran dimensión humana de nuestros equipos. Nuestra estrategia de personas, además de fomentar un entorno de trabajo gratificante, gira en torno a la gestión del talento, la inclusión de la diversidad en nuestros equipos y un alto grado de motivación, compromiso y sentido de pertenencia. Esta será la clave de nuestro éxito y lo que haga de MSD uno de los mejores lugares para trabajar.

Alfonso Jiménez, socio director de PeopleMatters: MSD además de ser una de las empresas de salud humana y animal más importante del mundo es, también, una gran empresa para trabajar. Su propuesta de valor a los empleados es muy potente y atractiva, incluyendo su sensibilidad ética y social. Tener la misión de salvar vidas es algo que alimenta el compromiso para trabajar cada día.

¿Qué papel juega aquí Recursos Humanos?

El capital más importante en cualquier compañía es su capital humano. En MSD, además de diseñar e implementar proyectos integrales que refuerzan el nexo entre la compañía y el empleado, RRHH juega también un papel clave como socio estratégico para el negocio. Para los que tenemos responsabilidades sobre las áreas de negocio resulta crítico contar con profesionales a nuestro lado que jueguen un papel clave como agentes del cambio y que nos ayuden a recorrer con éxito ese camino hacia la transformación continua que compañías como la nuestra hemos emprendido hace ya algunos años.

¿Cómo definiría a la figura del director de RRHH?

Resulta evidente la evolución de esta figura y de la función de Recursos Humanos, en general, durante

los últimos tiempos. De orientaciones y procesos administrativos se pasó después a una orientación más técnica mediante la implementación de políticas y prácticas de Recursos Humanos. Hoy en día se ha evolucionado hacia un enfoque claramente estratégico, donde la función se integra plenamente en los procesos de toma de decisiones y donde los profesionales de RRHH son conocedores del negocio en profundidad y ofrecen una visión transformadora.

¿Cómo ha evolucionado con el tiempo?

La evolución de la función de gestor a socio de negocio ha sido fundamental. Para ello, es clave entender el negocio, aportar en la definición de los planes estratégicos y, a su vez, seguir atrayendo, reteniendo y desarrollando a las personas con las capacidades que el negocio requiere. En MSD llevamos varias décadas participando de este modelo estratégico de RRHH, lo que sin duda ha contribuido a que muchas de nuestras iniciativas y políticas sean un referente.

¿Cómo definiría a la plantilla de su compañía?

Contamos con profesionales con una gran formación y experiencia, pero resaltaría el enorme sentido de la ética en todo lo que hacemos y el compromiso con el que lo hacemos. Esto marca la diferencia. La misión de MSD está muy presente en nuestro día a día. Somos conscientes de que trabajamos para prolongar y mejorar la vida de los pacientes. Ayudar a nuestros clientes contribuyendo a mejorar la calidad de vida de sus pacientes es el centro de todo lo que hacemos. Sólo se puede lograr con un equipo humano tremendamente comprometido.

¿Qué valores buscan en sus empleados?

MSD tiene establecidos cuáles son los valores que sustentan su cultura: preservar y mejorar la calidad de vida de las personas, el compromiso con los más altos estándares de ética e integridad, la apuesta por la innovación con los mayores niveles de excelencia científica, asegurar el acceso a la salud y el bienestar

a través de nuestros medicamentos y vacunas, así como fomentar la diversidad y la inclusión.

¿Cómo ha evolucionado en los últimos años?

Nos hemos ido acercando a la esencia de nuestra compañía: desarrollar y poner a disposición de los profesionales de la salud y de los pacientes productos innovadores que mejoren sus vidas. Cuando la misión de una organización está tan clara y tiene tanta fuerza como en nuestro caso, los valores y la cultura de una compañía afloran por sí mismos.

Cuando la misión de una organización tiene tanta fuerza, los valores y la cultura afloran por sí mismos

¿Es difícil en su sector encontrar ese perfil?

Son múltiples los cambios que está sufriendo el mercado, y nuestro sector no es ajeno a esos cambios. Esto hace que las experiencias y habilidades profesionales necesarias tengan que irse adaptando al nuevo entorno. Desde esa perspectiva, es cierto que en ocasiones no es sencillo encontrar determinados perfiles, pero, por otra parte, MSD apuesta por la atracción del talento, y no sólo dentro del sector si no incorporando otras experiencias profesionales fuera del mismo.

En momentos como los actuales ¿ofrecen posibilidad de movilidad interna?

Al preguntar a nuestros empleados cuál es para ellos la proposición de valor de trabajar en MSD resaltan, entre otros: el compromiso con clientes y pacientes, la innovación, una cultura y entorno orientado al cuidado de las personas y la oportunidad de evolucionar y desarrollarse como profesio-

peplematters

Serrano, 21 - 28001 MADRID - Tel.: 91 781 06 80
www.peplematters.com



Creamos valor, creamos futuro... desde las personas

nal. En MSD prestamos especial atención en la construcción de todos los componentes de las políticas de atracción, retención y desarrollo de los empleados. La movilidad interna, junto con otras iniciativas como la participación en proyectos, el acceso a posiciones y a experiencias en otros países, son claves para retener el talento.

¿Qué peso tiene la formación en esta estrategia?

La posibilidad de construir una carrera profesional en MSD es uno de los factores de compromiso más importante para nuestra gente. La carrera profesional es una realidad en MSD y se sustenta sobre la base de que es el empleado el propietario y conductor de su propia carrera. A partir de aquí son muchas las iniciativas y programas disponibles para apoyar el desarrollo profesional en MSD.

¿Cuál es el feedback que reciben de los participantes en las acciones formativas?

MSD es una organización formada por profesionales de alto nivel que buscan la excelencia. La formación es muy demandada ya que los empleados valoran mucho seguir formándose y creciendo profesionalmente. Además, en un entorno laboral como el

¿Qué buscan en la aportación de una consultora de RRHH?

Que sean nuestros "socios de negocio". Que conozcan bien nuestra misión, nuestros valores, nuestros objetivos y que nos ayuden a poner en marcha proyectos innovadores de alto valor añadido para nuestros clientes y nuestros *stakeholders*.

¿Cuáles son los criterios que siguen a la hora de externalizar tareas del departamento de RRHH?

Nuestra estrategia pasa por la búsqueda de la eficiencia a través de la racionalización y la simplificación de procesos. En este sentido, se externalizan tareas transaccionales creando unidades centralizadas de soporte a nivel regional y global.

¿Qué beneficios sociales tienen sus empleados?

Hace ya casi una década que implementamos los primeros planes de beneficios flexibles y hace cuatro años fuimos pioneros poniendo en marcha un nuevo Plan de Beneficios Flexible, que intenta dar respuesta individualizada ofreciendo soluciones diversas. Teniendo presente nuestra filosofía de inclusión y diversidad seguimos definiendo nuestro Plan de Beneficios de forma que sigamos dan-

La movilidad interna, junto con la participación en proyectos, el acceso a posiciones y a experiencias en otros países, son claves para retener el talento

nuestro, es fundamental la formación continua. En MSD valoramos especialmente aquellas iniciativas basadas en el aprendizaje que llega a través de experiencias reales y donde se da la interacción con otros profesionales. Por ello, además de la formación técnica, apostamos claramente por fórmulas alternativas diferenciadoras como proyectos transversales y asignaciones temporales en otros departamentos, entre otras iniciativas innovadoras.

¿Cuál cree que es el futuro de la formación?

Los proyectos empresariales necesitan personas formadas, capacitadas y motivadas para tener éxito. Hoy más que nunca. Ofrecer a las personas la posibilidad de aprender y evolucionar profesionalmente siendo dueños de sus carreras, ofreciendo programas que atiendan y satisfagan las necesidades de todos y que atiendan a la diversidad de las personas son factores clave de la retención del talento.

do respuesta a las diferentes y cambiantes realidades de nuestros empleados.

¿Cuál es la política retributiva de la compañía?

Nuestra política retributiva pretende atraer el mejor talento y ser competitivos. Mantenemos una fuerte filosofía ligada al desempeño; es decir, la contribución de la persona en la consecución de objetivos individuales y de compañía son fundamentales. Además, en MSD siempre consideramos la retribución fija y variable como parte de un concepto más integral de compensación total, donde la amplia oferta de beneficios sociales es parte importante de la propuesta de valor de la compañía. Sin embargo, nuestra experiencia nos dice que, además de una remuneración competitiva y una amplia gama de beneficios, un entorno orientado a las personas es, cada vez más, un factor clave para la satisfacción del empleado.

público-privadas vinculadas con nuestra misión: salvar y mejorar la calidad de vida de millones de personas en el mundo. De entre los proyectos de largo alcance, destacaría "MSD para las Madres", mediante el cual nuestra compañía se ha comprometido a contribuir con el Objetivo de Desarrollo del Milenio 5 que persigue la reducción de la mortalidad materna. Cuenta con el apoyo de la ONU y es un proyecto a largo plazo, de diez años, dotado con 500 millones de dólares (385 millones de euros). Su finalidad es crear un mundo en el que ninguna mujer fallezca debido a las complicaciones durante el embarazo o al dar a luz.

Asimismo me gustaría hacer una mención especial al Programa de Donación Contra la Ceguera de los Ríos (oncocercosis). En este caso, donamos por completo, desde 1987, toda la producción de ivermectina (medicamento para la prevención y el tratamiento de esta patología) a todas las personas que lo necesiten y todo el tiempo que sea necesario para la erradicación de esta enfermedad. Se trata de una de las alianzas público-privadas más estables en el ámbito sociosanitario a nivel mundial y ha permitido canalizar estrategias de salud adicionales. Gracias a este proyecto, Colombia ha sido el primer país del mundo en erradicar la oncocercosis, verificado por la OMS.

¿Cómo trabajan la comunicación interna en la compañía? ¿Cuáles son las herramientas que utilizan?

Nuestros departamentos de Comunicación y de Recursos Humanos trabajan conjunta y coordinadamente en el desarrollo de la estrategia de comunicación interna, con el objetivo de lograr el compromiso y la colaboración del empleado, que se sienta identificado con el fin último de la compañía: salvar y prolongar vidas. En MSD disponemos de un plan específico de comunicación interna, dirigido a ordenar la manera en la que informamos y hacemos partícipe a los empleados sobre los proyectos en los que trabaja la compañía, para que se sienta parte de la misma. Potenciamos la comunicación con nuestros empleados como base para el éxito de la empresa, facilitando y simplificando los puntos de acceso a la información de la compañía por parte de los empleados. Para ello, nos apoyamos en diferentes soportes como newsletters, carteles, charlas presenciales y *online*, desayunos con el director general, la continua actualización de nuestra intranet, compartiendo las noticias al resto de la organización a nivel global, etc. Teniendo en cuenta que consideramos a los trabajadores como uno de los ejes clave de nuestra estrategia de RSE, en nuestras campañas de comunicación interna también nos aseguramos de promover un entorno de trabajo que promueve la salud y el bienestar desde el punto de vista de la estructura organizativa y que se complementa con una clara política global de flexibilidad y conciliación laboral, fomentando la diversidad y la inclusión. Hemos recibido por segundo año consecutivo el Premio de Diversidad que concede el Ministerio de Sanidad, Igualdad y Servicios Sociales ■

La RSE forma parte indispensable de la estrategia de la compañía. ¿Podría destacar algún proyecto del que se sienta especialmente orgulloso?

Desde sus comienzos, MSD desarrolla programas de RSE en aquellas comunidades donde opera, siguiendo una estrategia de colaboraciones



De izqda. a dcha.: Alfonso Jiménez, socio director de PeopleMatters; Cristina Hebrero, gerente de PeopleMatters y Ángel Fernández; director general de MSD en España.