



**José M<sup>a</sup> Pertusa,**  
director de RR HH de **Pfizer**

almuerzos  
con talento

# Por delante en Biomedicina y en Recursos Humanos

*La plantilla de Pfizer se compone de 1.500 colaboradores de muy alta cualificación y ambición profesional, muy orientados a resultados y orgullosos de pertenecer al líder en el sector Biomédico. La compañía estadounidense es muy exigente con sus empleados –como admite José M<sup>a</sup> Pertusa, su director de RR HH–, y éstos también lo son con lo que esperan de ella. Retribuciones muy competitivas, planes de formación individualizados y beneficios sociales son algunas de sus compensaciones. En esa línea, la compañía que innovó internacionalmente con las stock options dio un paso más el año pasado con las acciones restringidas destinadas a los empleados.*

## ¿Cómo se estructura el departamento de RR HH de Pfizer, cuántas personas lo componen y qué funciones desarrolla?

**José M<sup>a</sup> Pertusa, director de RR HH (J.M.P.):** El departamento de RR HH de Pfizer forma parte del comité de dirección de la compañía. Es un departamento que tiene una importancia estratégica para la organización, y esto se evidencia en algo tan peculiar en nuestro sector como que el actual director general de la compañía fue el anterior director de RR HH. Yo soy el sucesor de Emilio Moraleda, el cual posee una gran capacidad de liderazgo y está muy centrado en la visión de negocio, pero al mismo tiempo mantiene una gran sensibilidad con los temas relacionados con los RR HH.

En nuestro departamento trabajamos 14 personas dando servicio a más de 1.500 personas de toda la organización; estamos organizados en tres áreas: la de Compensación y Beneficios, que lidera M<sup>a</sup> Carmen Maján, con un equipo de cinco personas; el área de Selección y Relaciones Laborales, dirigida por Ana Gómez con tres personas, y la de Formación y Desarrollo, dirigida por Lucía del Moral, con cuatro personas.

## El sector de los laboratorios farmacéuticos en el área de los RR HH cuenta con un perfil de profesionales altamente cualificados, ¿cómo afecta a la gestión diaria de los RR HH? Y, ¿existe dificultad de reclutamiento?

**Ana Gómez, responsable de Selección y Relaciones Laborales (A.G.):** Tenemos una plantilla de 1.500 personas, de las cuales el 40% son titulados universitarios. Para casi todas las posiciones que buscamos requerimos la titulación universitaria. También necesitamos un buen nivel de inglés, sobre todo en posiciones técnicas, y valoramos la experiencia en la industria farmacéutica.

## En una balanza, entre la formación y las cualidades personales, ¿a qué otorgáis más importancia?

**A.G.:** A ambas cosas; el perfil que necesitamos requiere una formación alta pero, por otro lado, todos los puestos tienen unas competencias específicas.

**J.M.P.:** Pfizer es una compañía con una cultura muy definida. Cualquiera que trabaje en el sector conoce nuestras señas de identidad, y buscamos gente que tenga capacidad de integrarse en nuestra cultura.

## ¿Cuál sería ese estilo?

**A. G.:** Es gente con muchísimo entusiasmo, muy

orientada al logro, gente que está muy acostumbrada al cambio y, además, lo lleva con mucha deportividad, muy orientado al cliente.

**J.M.P.:** Hoy por hoy no tenemos problema de atracción del talento. Somos una compañía que se dedica a salvar vidas y a aliviar el sufrimiento de la gente, y participar en esa actividad a la gran mayoría de las personas les gusta. El hecho de ser líderes también. La gente quiere unirse al líder. Esos factores son positivos de cara a la atracción y retención del talento aunque, obviamente, somos conscientes del factor demográfico, y hay una escasez de talento. Somos una organización muy demandante.

**Alfonso Jiménez, socio director de PeopleMatters (A.J.):** Es un sector maduro que crecerá poco, y las mejoras de crecimiento tendrán que absorberse con mejoras de productividad, no generará más empleo en los próximos años en términos netos. Pero también es un sector muy endogámico, la experiencia en el propio sector es muy importante, con lo cual no puedes meter gente... salvo por abajo. El último curso en que hubo más universitarios en España fue 1999, desde entonces todos los años está cayendo ese número, de tal manera que dentro de unos años, buenos existirán menos, con lo que habrá una fuerte presión por conseguirlos.

En los próximos se incrementará la tensión y los programas de vinculación con universidades serán importantes.

## ¿Cómo vais cubriendo los puestos vacantes? ¿Concedéis más importancia a la promoción interna que otras empresas y por qué métodos detectáis ese talento y lo desarrolláis?

**Lucía del Moral, responsable de Formación y Desarrollo (L.M.):** Todos los años realizamos un ejercicio que llamamos la "matriz del talento". Involucramos a los directores y a los jefes de departamento, y nuestro objetivo es identificar el talento clave que hay dentro de la organización. Eso no significa que al resto no les tengamos en cuenta, hay planes para cada unidad, llega-

mos a todos los empleados, y cada uno de ellos tiene su plan de formación. Pero sí que es verdad que tenemos esa misión: identificar, formar, desarrollar, retener y comprometer a este colectivo que resulta muy importante para la compañía ya que de alguna forma asegura la sucesión dentro de la empresa.

Con este ejercicio detectamos el talento y desarrollamos una serie de programas específicos destinados a este colectivo.

Cada colaborador de Pfizer sabe perfectamente dónde se sitúa dentro de la "matriz del talento"; se compone de nueve casillas, y utilizamos dos criterios, que son resultados y potencial, valorados en bajo, medio y alto. Todos, los 1.500, esta-



José M<sup>a</sup> Pertusa conversa con Camilla Hillier-Fry y Alfonso Jiménez, directora y socio co-fundador de PeopleMatters, respectivamente.

peplematters

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

www.peplematters.com



Creamos valor, creamos futuro... desde las personas

mos situados en las casillas. Dependiendo de dónde estés, tienes una formación específica.

## ¿Es un handicap dar respuesta a la ambición de gente tan bien preparada y con un plan de carrera propio tan alto?

**J.M.P.:** Efectivamente, el liderazgo en sí mismo y el éxito se convierten en un reto. Para nosotros, en RR HH el trabajo era más cómodo cuando éramos el nº 2 del sector, que no desde el año 2000 que somos el nº 1. Ser el nº 2 o 3 tiene la motivación de llegar a ser el nº 1. Cuando eres el nº 1 desde hace seis años consecutivos, y además el nº 2 está a un 35% por detrás de ti, mantener el compromiso es muy difícil. Porque al mismo tiempo que la compañía es muy exigente con los empleados, éstos también lo son con la compañía. Cada vez que preparamos un programa nuevo, en el área de Formación y Desarrollo, o en Compensación y Beneficios, o cuando organizamos un evento para todos los empleados, al terminar inmediatamente decimos: ¿qué vamos a hacer para el año que viene?, pues las expectativas son muy altas; es un acicate, pero es una tarea muy complicada.

## Al mismo tiempo que Pfizer es muy exigente con sus colaboradores, éstos también lo son con la compañía

En materia de formación este año hemos hecho programas con las escuelas de negocios de más prestigio de España, Europa y el mundo: con el IESE, con Instituto de Empresa, con ESADE..., y después de eso ¿qué? Pues algo se nos ocurrirá, nuevo y mejor...

## ¿Cuáles son los proyectos más innovadores en la gestión de RR HH en general?

**L.M.:** Tenemos un programa bastante fuerte en lo que es identificación y desarrollo del talento. Así, cada vez que alguien es identificado por vez primera como talento recibe un programa general de una Escuela de Negocio importante, donde se le da una visión general para que amplie su horizonte profesional. Y después de eso, si sigue siendo identificado como talento, tenemos otros programas que llamamos de alto impacto en los que se comparte formación externa, con Escuelas de Negocio, pero también interna, de conocimiento del negocio, a fin de que conozca otras áreas de la casa.

Luego contamos con un programa importante en lo que es gestión por competencias. En ese sentido, las competencias están establecidas por cada puesto, y a los *managers* se les informa para que cada uno de ellos basándose en esas competencias sepa elaborar un plan de formación y desarrollo anual destinado a cada uno.

También tenemos un programa de *coaching*, externo, y ahora estamos desarrollando un programa de *coaching* interno muy ambicioso, por el que queremos que todos los *managers* sean *coaches* y lleven a cabo todos los años procesos de *coaching* con sus colaboradores.

Más programas: en Pfizer creemos que todas las vacantes han de comunicarse a los empleados, y sólo si no se cubren internamente salen fuera. En ese sentido, todos pueden acceder a los puestos que van surgiendo y presentarse si cubren los requisitos.

Otro programa relacionado con selección: el programa de referencias. Les decimos: tráete a tus conocidos que sean de valía profesional, somos líderes en el mercado y queremos que trabajen con nosotros, y además te vamos a incentivar por ello (incluso económicamente).

En compensaciones tenemos un plan de pensiones, por el que todos los empleados de la compañía tienen financiado un 75% de su plan de

pensiones. Ellos hacen una pequeña aportación y la compañía multiplica por 3-4 veces esa aportación.

## ¿Cómo definiríais vuestra política de retribuciones y compensaciones?

**Mª Carmen Maján, responsable de Compensación y Beneficios (M.C.M.):** Siendo Pfizer como es la compañía líder en el sector Biomédico, en el área de la retribución pretendemos ir en esta línea. Nos gusta hablar de compensación total y, en ese término, englobar no sólo la parte del salario, sino también la retribución variable o incentivos y unos aspectos más allá, como los beneficios sociales, a los que les damos una gran importancia.

En cuanto a salarios, nos gusta estar en un nivel competitivo dentro del sector: teniendo en cuenta todas las tendencias en materia de retribución y adaptándolas a nuestras estrategias. La retribución variable alcanza a todos los empleados; con ella tratamos de premiar o recompensar la contribución que hagan a la compañía, por un

lado, ligando esa retribución a objetivos individuales y a los resultados globales de la compañía.

En materia de beneficios sociales presuimos de no creer tener una lista cerrada de estos beneficios, sino que poco a poco se van incrementando: planes de pensiones, seguros de salud, de vida, ayuda a guardería...

**J.M.P.:** Un beneficio innovador en todo el mundo fue el de las *stock options*. El inventor de esta figura fue Pfizer, en Nueva York, y se ha venido utilizando con mucho éxito. En estos momentos los planes sobre acciones tienen menos atractivo, están más generalizados; el año pasado Pfizer fue también innovador en esta área y empezó a conceder acciones restringidas a los propios empleados.

## ¿Cuántas personas se benefician de la formación?

**J.M.P.:** Existe un paquete de formación comercial y científica enorme. Hay un dato que no ha salido: el 85% de las personas que componen nuestra organización pertenece a la fuerza de ventas, la que hace la promoción y la información científica de nuestros medicamentos entre los médicos. Necesitan estar al día en todas las novedades. Poseemos muchos productos, innovadores, complejos... y tenemos un área de formación específica para los comerciales; todos ellos reciben formación cada año.

## Me podría aventurar, ¿qué será lo siguiente? ¿La universidad corporativa es algo a tener en cuenta?

**J.M.P.:** Sí, ya hemos tenido una experiencia este año que ha funcionado muy bien. Hemos diseñado un programa formativo especial destinado a nuestra fuerza de ventas—1.000 personas con una energía y talento enormes—. Nos encontramos con que, si no hay nadie en España que sepa más del sector farmacéutico que Pfizer, no hay nadie mejor que la gente de Pfizer a la hora de impartir cualquier programa. Fue una idea de RR HH que desembocó en un programa desarrollado e impartido por gente de Pfizer, que recogía lo mejor que hay en todos los sectores, con el objetivo de que tuvieran una visión general de toda la compañía.

# el almuerzo



Distendido y en equipo. Así transcurrió el almuerzo / entrevista con el director de RR HH de Pfizer, J.M. Pertusa, quien decidió acudir a la cita con gran parte de su equipo.

Fue una idea muy innovadora, muy barata y con una gran aceptación.

## ¿Qué importancia se otorga en Pfizer a la conciliación de vida personal / profesional?

**J.M.P.:** Es un problema real y al que más horas de discusión hemos dedicado en el comité de dirección. Nuestros objetivos ambiciosos no se alcanzan sin un trabajo duro, pero además de colaboradores somos personas y tenemos otros compromisos que la compañía quiere que atendamos.

En Pfizer, las personas que tienen éxito deben ser orientadas a objetivos, con gran capacidad de resistencia, pero también hay que recuperarse. Nuestro horario es claramente flexible e inferior al convenio. Contamos con ayudas a guardería y escolares...

Nunca le he pedido nada a ninguno de mis colaboradores que no me haya dado, estuviese dentro de su horario o no, pero es verdad que cuando ellos me han pedido algo que han necesitado, por su condición personal, jamás se les ha negado ■

[monicagalvez@custommedia.es](mailto:monicagalvez@custommedia.es)