



Fernando Arnal, director de RR HH de Cofares

Natural de Zaragoza y licenciado en Derecho por la universidad de esta localidad, Fernando Arnal lleva casi 20 años ligado a los recursos humanos, desde que en 1987 entrara a formar parte de la plantilla de Bodegas AGE. Desde entonces, ha ocupado diversos cargos de responsabilidad en compañías de alimentación como La Bella Easo y Galletas Cuétara, que supuso su llegada a Madrid. Desde finales de 2001, Arnal es el responsable de Recursos Humanos de Cofares, la mayor cooperativa farmacéutica española, que actualmente da servicio a unos 12.000 clientes y registró una cifra neta de negocio consolidado de unos 2.300 millones de euros en 2005, un 8,40% más que el año anterior.

Los mandos deben asumir el desarrollo profesional de sus colaboradores

Si hay una palabra con la que se pueda resumir cómo es el sector de la distribución farmacéutica en nuestro país, ésta es peculiar. Y es que el 80% de los medicamentos dispensados en las farmacias es distribuido por cooperativas, que son propiedad, a su vez, de los propios farmacéuticos, socios y clientes de las mismas. En este entorno es donde se mueve Cofares, "la mayor de todas ellas, tanto por cuota de mercado, con el 19%, como por número de socios y clientes, unas 12.000 farmacias de las 19.000 que hay en toda España", asegura Arnal. Además, la estructura de la propia compañía también puede tildarse de característica, puesto que está formada por una cooperativa con 29 almacenes y varias sociedades de servicio y, en el momento de realizar esta entrevista, se hallaba en pleno proceso de fusión con el Grupo Hefame (Hermandad de Farmacéuticos del Mediterráneo). Del resultado de ésta dependerá la estructura y gestión de la plantilla para los próximos años.

¿Cuáles cree que son las peculiaridades que tiene Cofares en la gestión de recursos humanos?

Nuestra actividad principal, la distribución de productos farmacéuticos, está marcada por varios factores, entre los que destaca la integridad y la rapidez del servicio. Para tener una idea de la complejidad que esto supone, hay que pensar que nuestro catálogo tiene casi 30.000 artículos, que el farmacéutico remite su pedido a nuestros almacenes al mediodía y que a partir de las cuatro de la tarde empieza el reparto a las farmacias. El año pasado, por ejemplo, servimos más de 400 millones de cajas de medicamentos.

determina que en parte de los almacenes la media de edad sea alta. La gestión de profesionales es otra de nuestras facetas. Se trata de una actividad más reciente en la organización, ya que la preponderancia de las relaciones laborales relegaban a segundo plano la puesta en marcha de políticas activas de recursos humanos, desarrollo, etc. Sin embargo, en el plan estratégico que acaba de aprobar el consejo rector, equivalente al consejo de administración en una cooperativa, se incluye un apartado dedicado a la gestión del talento, en el que aparecen medidas de perfiles de competencias por roles, gestión del desempeño, formación, compensación flexible, etc.

retener el talento en la compañía?

Por regla general, todos los profesionales son objeto de un proceso de selección por nuestro propio departamento de Selección. Con las pruebas y entrevistas realizadas, el informe que recibe el jefe del área solicitante ya incluye recomendaciones y pautas de desarrollo profesional. Una vez incorporado, el sistema de gestión del desempeño incluye tanto la evaluación del logro sobre los objetivos marcados como un análisis del perfil de competencias. En este sentido, tenemos dos catálogos de perfiles: uno general y otro adaptado al equipo comercial. En ambos hemos incluido las competencias básicas, que van desde la capacidad comercial o de influencia, hasta la toma de decisiones o el compromiso con la organización, y un parámetro de medida basado en conductas observables. El ciclo tiene que cerrarse con la propuesta de acciones de mejora en las competencias de puntuación más baja o las más necesarias para su actividad concreta, propuestas por el evaluador al colaborador.

El farmacéutico remite su pedido a nuestros almacenes al mediodía, y cuatro horas más tarde se inicia el reparto a las farmacias

Desde el punto de vista de los recursos humanos, eso implica que los 29 almacenes de distribución que tenemos en toda España tienen que estar dimensionados y preparados para esta actividad, casi frenética, durante las dos o tres horas principales de la jornada. De hecho, casi el 80% del personal de la empresa se dedica a esta actividad directa.

Sin embargo, ya desde hace años las cooperativas farmacéuticas han dejado de ser meros distribuidores de medicamentos para pasar a ser proveedores de servicios empresariales para sus socios. Esto hace que también contemos con profesionales de alta cualificación, tanto para la gestión comercial como para el diseño y mantenimiento de los servicios ofertados.

Entonces, ¿cómo definiría la estrategia de gestión de personas en Cofares?

Por un lado, la gestión de relaciones laborales sigue teniendo un peso importante, dada la configuración de la plantilla y el hecho de que negociamos un número importante de convenios. Actualmente, en algunos de los almacenes estamos afrontando un gran cambio generacional de los operarios, porque Cofares está formada por entidades que, en algunos casos, tienen más de cincuenta años de vida. Esto

¿Cuáles son los objetivos del departamento?

Entre todos destacaría uno específico, y que además consta en nuestro plan estratégico. Es el de conseguir que los mandos intermedios responsables de gestionar profesionales estén en condiciones de asumir la gestión del desarrollo profesional y el desempeño de sus colaboradores. En una organización como la nuestra, que proviene de una filosofía organizativa jerarquizada y que, además, tiene una estructura territorial extensa, es impensable que la dirección de Recursos Humanos pueda gestionar estas funciones vitales. Necesitamos que el directo responsable de estos profesionales asuma su papel de "entrenador" y proponga vías de desarrollo, acciones para conseguirlo, oportunidades para practicar... Hace un par de años que venimos utilizando el símil deportivo, que nos parece cercano a casi todos y que proporciona ejemplos válidos del entrenador que consigue llevar a su equipo al triunfo.

¿Podría detallar las herramientas que están utilizando para detectar, evaluar y

¿Cuáles son las principales características de los empleados de Cofares?



Fernando Arnal flanqueado a su izquierda por Enrique Arce y a su derecha por Ignacio Mazo, socio fundador y director de PeopleMatters respectivamente.

peplematters

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



Creamos valor, creamos futuro... desde las personas

El año pasado, el promedio de la plantilla fue de 1.750 trabajadores en los 29 centros de trabajo de los que disponemos. La distribución es irregular, pues en las oficinas centrales de Madrid somos unas 700 personas, mientras que en el almacén de Las Palmas de Gran Canaria, por ejemplo, sólo hay seis. Ahora bien, si promediamos, la media de edad es de 39 años con 14 de antigüedad. En cambio, si vamos al detalle, nos encontramos con almacenes en los que la media es de 50 años y en otros de 30.

En lo referente al índice de rotación, el mayor se produce en el personal operario. Las contrataciones por puntas de actividad o las sustituciones por enfermedad y vacaciones son las causas de esta eventualidad. Finalmente, el 17% de la plantilla es titulado universitario, y de éstos el 60% son licenciados en Farmacia.

¿Y cuál es la estructura del departamento de Recursos Humanos de Cofares para dar servicio a toda esta plantilla?

La dirección del área pertenece al Comité de Dirección y, por tanto, reporta a la Dirección General. Nuestra función en todas sus vertientes está centralizada, es decir, damos servicio a todos los almacenes, de los cuales los de fuera de Madrid están organizados en sociedades mercantiles filiales, y a las empresas que proveen servicios al mundo de la farmacia o la salud. De esta forma, la administración de salarios y contratos, el control de gestión, la selección, el desarrollo, la formación y la coordinación de prevención de riesgos lo gestionamos de forma centralizada. Además, negociamos directamente diez convenios o acuerdos de empresa, por lo que las relaciones laborales también ocupan un lugar importante en nuestra actividad ordinaria. Para todo ello contamos con trece personas, más dos que provienen de la actual promoción de prácticas laborales.

¿Qué métodos de formación utilizan?, ¿cómo les están ayudando las nuevas tecnologías en este proceso?

La inmensa mayoría de la formación es presencial, en grupos *in-company*, tanto para contenidos genéricos como para otros que pedimos específicamente a los distintos proveedores. En cuanto a las nuevas tecnologías, todavía no hemos empezado a fondo con el *e-learning*. Sí es cierto que tenemos abierto un "hueco" en la intranet, pero está pendiente de que determinemos qué parte del plan de

años de antigüedad en la empresa, hasta jefes de departamento con diez. Su virtud es que les proporciona los conocimientos que cualquier profesional de la gestión debería poseer, con independencia de su especialidad, departamento o, incluso, sector.

Relacionado con esto han creado la cátedra Gestión Empresarial Farmacéutica junto con la Universidad San Pablo CEU. ¿Cómo valoran la relación con las universidades en su plan de formación a los empleados?

La cátedra en la Universidad San Pablo CEU ha empezado su actividad organizando cursos para farmacéuticos, sean socios o no de la cooperativa. En el futuro, y éste es un proyecto impulsado por el propio presidente de la cooperativa, se organizarán cursos de posgrado para formar a futuros gestores de este sector, parte de cuyos contenidos podrán ser impartidos por nuestros profesionales. Hay que tener en cuenta que el mundo universitario es un objetivo importante para nosotros, puesto que en él se encuentran nuestros futuros profesionales, pero también los que formarán el mundo de la farmacia.

A la vez, hemos puesto en marcha un programa de prácticas becadas en la empresa para recién licenciados de cualquier especialidad. De hecho, este año tenemos unas veinte personas trabajando en los diferentes departamentos de la empresa. También acudimos a los foros de empleo que últimamente están organizando las universidades para dar a conocer la compañía, las oportunidades de empleo y el programa de prácticas.

Recientemente han firmado un acuerdo para prestar asistencia socio-preventiva a sus empleados y sus familias. ¿Cómo es su política de retribución y qué otros beneficios o gratificaciones sociales recibe la plantilla?

Este año hemos empezado a aplicar, por primera vez, el resultado de una graduación de puestos que realizamos el año pasado. Estuvimos buscando en el mercado un producto que nos ofreciera un resultado objetivo con una necesidad de administración y mantenimiento ligeros. La graduación de puestos nos permite tener en cuenta la equidad interna y

Necesitamos que los responsables directos asuman el papel de entrenadores de sus colaboradores

formación canalizamos por esa vía, ya sea de forma exclusiva o como apoyo a la tradicional.

En total, dedicamos un promedio de nueve horas de formación por empleado. Eso sí, cuando cerremos los datos del presente año, este dato subirá de forma importante, dado el incremento que desde enero hemos dado a los cursos de formación.

En este sentido, ¿consideran la formación como una herramienta para conseguir los objetivos de la empresa o como una ayuda adicional para complementar la carrera profesional de sus empleados?

Supongo que a todos los profesionales de recursos humanos a los que se nos haga esta pregunta queríamos contestar que buscamos ambas finalidades. En nuestro caso, además de los cursos de formación destinados a proveer de habilidades o destrezas sobre técnicas directamente aplicables al trabajo, o a mantener y actualizar conocimientos necesarios para su puesto, acabamos de poner en marcha el Programa de Desarrollo Profesional destinado a jóvenes licenciados de la empresa y a cuadros medios. Esta iniciativa está organizada en varios niveles, desde los junior, con dos a cuatro

programar crecimientos de salarios vinculados a la aportación del puesto y al desempeño. Además, nos facilita contar con una referencia del mercado para puestos fácilmente equiparables. Sobre el nivel de retribución, debemos mantener el equilibrio entre las indicaciones que nos envía el mercado, para no perder profesionales formados, y los costes en un sector en que sus márgenes comerciales están marcados por el BOE y sometidos a la presión de la política de reducción de costes sanitarios del Estado.

El año pasado ofertamos a todos los empleados la póliza de asistencia familiar. Ahora hemos renovado el compromiso y ampliado la cobertura de la prestación. Pero no nos quedamos sólo en esto. En estas semanas se está reuniendo un grupo de trabajo para que los propios empleados propongan medidas de conciliación que sean realmente efectivas, y la compañía pondrá en marcha las que sean empresarialmente asumibles.

Otro de los puntos importantes de un departamento de RR HH es la comunicación interna. ¿Qué están haciendo en este sentido?

el almuerzo



Enrique Arce e Ignacio Mazo conversando de forma distendida con Fernando Arnal en las instalaciones de COFARES.

Hace un año que pusimos en marcha un plan para potenciar la comunicación interna, que en nuestra organización tenía una dificultad añadida a las típicas resistencias que toda organización madura presenta. En este sentido, ya existía una convención comercial anual que tuvo desde su comienzo un notable éxito en el objetivo de cohesionar equipos. Tomándola como base, hemos desarrollado otras reuniones anuales con los jefes de almacén y con el equipo de mandos directivos e intermedios de la empresa. Ambas acciones han resultado un éxito y nos han ayudado a elevar, en estos colectivos, el orgullo de pertenecer a una organización como la nuestra.

También hemos puesto en marcha, con igual efecto y resultado exitoso, los denominados Desayunos con la Dirección. Gracias al compromiso personal de nuestra directora general, cada mes reunimos a un grupo de empleados para que, en un ambiente relajado, reciban información sobre la marcha de la empresa y pregunten lo que les interesa saber.

Pero el día a día de la comunicación lo volcamos en la intranet. Acaba de cumplir año y medio e intentamos que cada semana ofrezca contenidos nuevos y atractivos y que sea la plataforma de entrada a su trabajo diario para nuestros empleados.

Por último, se hallan en pleno proceso de fusión con el Grupo Hefame. Si finalmente ésta se produce, ¿cómo va a afectar a la empresa y, especialmente, a la estructura de la plantilla?

Ahora mismo estamos en el proceso de fusión, pero si ésta se aprueba o no dependerá de los socios de cada una de las empresas, que deberán votar y aprobar los términos del acuerdo. Eso sí, lo que hemos constatado hasta ahora es que ambas empresas son totalmente complementarias. Y es que, mientras que Hefame tiene presencia en la zona del Mediterráneo, nosotros, aunque también contamos con almacenes allí, somos fuertes en el resto de España. Por lo tanto, donde ellos tienen más cuota de mercado, nosotros tenemos menos, y viceversa. Eso tiene un significado muy claro en el tema del empleo. Si se produce la fusión, ésta no afectará ni al volumen de empleo ni a las condiciones de trabajo, porque ni nosotros ni ellos podemos hacer frente a nuestros compromisos adquiridos con los clientes con la plantilla de cada una de las empresas exclusivamente. Así pues, si la fusión se lleva a término, se creará una compañía de unos 2.500 trabajadores que dará servicio a más de 14.000 clientes en toda España ■