



Luis Manuel González,
director de Recursos Humanos de
Roche Farma

Aunque Luis Manuel González (Madrid, 1960) es ingeniero de Caminos, Canales y Puertos, y empezó su trayectoria profesional desarrollando esta actividad durante cuatro años, hoy se dedica de lleno al área de los Recursos Humanos. Con un MBA por el Instituto de Empresa, dio el salto a este sector para ejercer como directivo de Recursos Humanos en diversas empresas internacionales, hasta que hace diez años entró en el equipo de Roche, donde hoy continúa. En total, acumula a sus espaldas la experiencia que le aportan las ocho compañías en las que ha trabajado.

Adrián Vázquez

almuerzos
con talento

En Roche formamos a los jefes para que generen un entorno de motivación

Instalada en España desde 1933, la compañía Roche ofrece sus productos y servicios en el país a través de sus dos divisiones: Roche Farma y Roche Diagnostics. La firma basa su gestión de RR HH en tres principios: hacer que los empleados estén alineados con los valores de la compañía, desarrollar el liderazgo y la cualificación de los jefes y crear un proyecto de valor para el trabajador. Los treinta profesionales que conforman el departamento de Recursos Humanos trabajan en esta dirección con el objetivo de hacer de la compañía un lugar donde el empleado esté motivado. Y el grado de satisfacción de los trabajadores de Roche se confirma año tras año, tal como establece Luis Manuel González, director de Recursos Humanos de Roche Farma.

¿Cómo se estructura el departamento de Recursos Humanos en Roche?

Está estructurado básicamente en cuatro áreas funcionales. La primera es la conformada por los gerentes de Recursos Humanos, profesionales de muy alto nivel y gran experiencia, que son el interlocutor preferente de los directivos y jefes de cada una de las grandes áreas de negocio. En estos momentos, Roche cuenta con tres business partners: uno que se ocupa de todas las áreas de Marketing, Ventas y departamentos asociados al negocio; otro para la planta de Leganés; y un tercer *business partner* para el área informática. Ésta es una de las singularidades que nos hacen diferentes al resto de filiales, puesto que tenemos un departamento de informática con 250 profesionales que dan servicio a todo el mundo en dos turnos.

¿Cuáles son las otras tres áreas?

La segunda función es la de gestores de RR HH, que son profesionales de este sector con un perfil generalista que también trabajan por áreas de negocio, y que operan mano a mano con el *business partner*. En definitiva, son los responsables de dar servicio operativo de Recursos Humanos en las áreas de Selección, Formación, Relaciones Laborales y Atención a los empleados. Para ellos, su cliente prioritario son los trabajadores.

Una tercera área es la de especialistas de Recursos Humanos. Aquí ha habido una evolución importante, ya que actualmente la organización se orienta por clientes, lo que quiere decir que los profesionales son generalistas especializados en su cliente. No obstante, aún quedan actividades especializadas que permanecen centralizadas: como la compensación, la gestión del talento y desarrollo del liderazgo; y la comunicación.

Por último, la cuarta área son los servicios de Administración y Sistemas de Recursos Humanos: nóminas, contratos, sistemas informáticos y soporte administrativo. Sin olvidar el tema de la salud y la prevención de riesgos laborales, donde hay dos personas dedicadas a tiempo completo a esa actividad.

¿Cuál ha sido la evolución del departamento?

Hemos pasado de una especialización por funciones de Recursos Humanos a una especialización por tipo

de clientes. Por lo general, las personas tenemos unas necesidades muy similares, pero con unas ciertas diferencias cuando hablamos de la actividad comercial y de marketing, del personal de fábrica o de profesionales informáticos.

¿De cuántas personas se compone actualmente el área?

El departamento está formado en total por treinta personas: dieciocho profesionales en Recursos Humanos, diez trabajadores de servicios generales y dos dedicados a la prevención de riesgos laborales.

¿Cuál es el perfil del empleado de Roche?

Roche, como grupo, se dedica a desarrollar soluciones integrales de salud a través de dos divisiones: la diagnóstica y la farmacéutica. En Roche Farma, que es el área que dirijo, desarrollamos, investigamos, fabricamos y comercializamos productos farmacéuticos. En España, no obstante, no hacemos investigación, pero sí desarrollo clínico, para testar los medicamentos en pacientes. En esta actividad, exis-

porar va a encajar bien con la cultura de la empresa, y que su comportamiento va a responder a los valores de Roche, como son pasión, integridad y coraje. Por supuesto, buscamos que tenga la experiencia y la formación adecuadas y, cada vez más, que tenga un buen nivel de inglés. Para nosotros, tiene más importancia la evaluación de las competencias y de los valores que la evaluación de la formación y de la experiencia. Eso es así porque consideramos que determinados aspectos de la formación se pueden adquirir con relativa facilidad, pero valores como la integridad se tienen o no se tienen.

¿Qué factores pueden complicar el proceso de selección en el sector, sobre todo en un periodo caracterizado por la crisis?

No creo que la crisis nos esté afectando sensiblemente en la selección o reclutamiento de profesionales para la empresa. En Roche tenemos nuestros planes de negocio y hemos ido contratando en la medida que la compañía ha ido creciendo y avanzando en nuevas líneas de productos y medicamentos.

Roche invierte en el empleado en función de su desempeño, su alineación con los valores de la compañía y el potencial de crecimiento

ten dos perfiles: los médicos responsables de los proyectos de desarrollo y los monitores de ensayos clínicos.

Para los responsables de proyecto se buscan médicos, farmacéuticos o titulados. En fábrica tenemos operarios de fabricación o de mantenimiento, técnicos de calidad e ingenieros. Y en el área comercial, tenemos principalmente dos perfiles: el *product manager* y el *medical manager*, que suele ser una persona con titulación en Medicina o Farmacia. También hay delegados de visita médica dentro del ámbito comercial, generalmente titulados superiores. Y, por último, el resto de funciones de soporte, como informáticos y financieros.

¿Qué criterios priman a la hora de la selección?

Fundamentalmente, debemos identificar en el proceso de selección que la persona que se va a incor-

¿Qué oportunidades de formación y desarrollo ofrece Roche?

Nosotros establecemos todos los años unos planes con acciones de formación y desarrollo que vienen de distintas fuentes. Por ejemplo, las entrevistas de seguimiento entre el jefe y sus colaboradores, en las que se habla del desempeño a lo largo del año y se fijan las expectativas para el siguiente ejercicio, identificando los puntos fuertes y las áreas de mejora. Y, de ahí, salen determinados planes de formación.

Una segunda fuente, a raíz de estas entrevistas de evaluación, son los procesos de revisión del talento. Como resultado de la información que se obtiene en las entrevistas de seguimiento entre cada jefe y sus empleados, y en cada departamento y división, se celebra para cada área una reunión. En ella, se juntan el director general, el director de ese departamento, el director de Recursos Humanos y el *busi-*

peplematters

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

www.peplematters.com



Creamos valor, creamos futuro... desde las personas

ness partner para esa área, para revisar y poner en común el desempeño, el potencial y los planes de carrera de las personas de esa división.

La tercera fuente son las acciones estratégicas que, desde la Dirección de la compañía, permiten identificar las necesidades generales de formación y desarrollo para lanzarlas en la organización. Aquí hablamos de desarrollo de liderazgo y de competencias que tienen que ver con la identificación del talento en la compañía.

Con estas iniciativas, más del 90% de los empleados de Roche pasan por alguna acción de formación a lo largo del año.

¿Cómo gestionan el desarrollo del talento dentro de la organización?

Hace ya cerca de siete años el concepto de gestión del talento estaba en boca de todos los que nos dedicamos a los Recursos Humanos. Por aquel entonces, el comité de dirección de Roche se reunió durante tres días para analizar estos términos. Basándose en la documentación que existía acerca de este tema se concluyó que las compañías que consiguen mejores resultados son las que realizan una gestión del talento a partir de cinco puntos: el desarrollo del talento debe ser entendido como una prioridad estratégica desde la alta dirección; esta gestión es capaz de crear un proyecto de valor para los empleados; hay que buscar nuevas formas de seleccionar talento; es necesario localizar el talento dentro de la organización y desarrollarlo; y es imprescindible la diferenciación según la contribución de cada empleado a la organización y a los valores de la compañía. Valoramos cómo aplicar todo esto de forma efectiva en la empresa y creamos una serie de iniciativas.

¿Puede comentarnos alguna de las iniciativas ha adoptado Roche en este ámbito?

En los dos primeros años de implantación de este proyecto de gestión del talento todos los miembros del comité de dirección teníamos ligada una parte significativa de nuestro bonus, que podía llegar hasta el 50%, a objetivos de gestión del talento.

Otro ejemplo es que cuando hubo una época en la que era difícil encontrar profesionales de determinados perfiles fuera de la organización –sobre todo en visita médica– a pesar de acudir a todo tipo de herramientas de reclutamiento nos dimos cuenta de que eran nuestros propios delegados los que conocían el talento y se encontraban con otros delegados de otras empresas, por lo que les ofrecimos unos honorarios de selección por presentarnos a nuevos candidatos.

También hemos asimilado el tema de la diferenciación, y lo que hacemos es clasificar a nuestros profesionales con una especie de nota. Esa puntuación responde a tres criterios: el desempeño y la consecución de resultados, la alineación con los valores de la compañía y el potencial de crecimiento dentro de la organización y la capacidad de asumir nuevas responsabilidades. En función de esa nota, la compañía invierte en el empleado, tanto en salario como en formación y en oportunidades de desarrollo.

¿Cuál es la política retributiva que aplica la organización?

En Roche no queremos pagar más que el mercado, sino pagar la media de lo que ofrecen otras compañías para estos puestos. Hacemos todos los años encuestas de salarios donde participamos una serie de compañías farmacéuticas y nos comparamos con las diez primeras. No obstante, si un profesional es muy bueno le pagaremos un sueldo acorde, para que si quiere irse de la compañía no sea por dinero.

Consideramos que un empleado, para permanecer en una empresa, valora el salario, las oportunidades de desarrollo y formación, y el tener un jefe que le trate de forma justa y del que pueda aprender. Hemos trabajado mucho en programas de formación y desarrollo de los jefes para que sean buenos gestionando personas y generen un entorno que motive al empleado. El jefe no debe motivar, sino crear las situaciones adecuadas de trabajo para que

El 90% de los empleados de Roche pasa por alguna acción de formación a lo largo del año

el profesional que venga motivado de casa continúe estándolo.

Y en lo referente a conciliación laboral y personal ¿qué está haciendo la compañía?

En la flexibilidad y el equilibrio entre vida personal y profesional hemos trabajado mucho en Roche. De hecho, recibimos hace tres años el premio de la Comunidad de Madrid de Empresa Flexible y tenemos la certificación de Empresa Familiarmente Responsable.

Desde hace mucho tiempo tenemos implantado el horario flexible para todo el personal que no sea operario de producción. Incluso, como señal de lo importantes que son para nosotros la flexibilidad y la confianza en el empleado, hemos quitado las máquinas de fichar que teníamos en un principio.

Hemos empezado también con iniciativas de teletrabajo que estamos implantando de forma muy controlada. Y otra propuesta muy valorada por nuestros empleados es que, en días no lectivos, pero de trabajo, les ofrecemos a los padres la posibilidad de que traigan a sus hijos a la oficina y, desde Roche, contratamos a una agencia que organice una excursión o una actividad. Es un tema con coste prácticamente cero para la compañía, que sólo paga el transporte, porque la actividad corre a cuenta de los padres.

Desde hace mucho tiempo tenemos implantado el horario flexible para todo el personal que no sea operario de producción. Incluso, como señal de lo importantes que son para nosotros la flexibilidad y la confianza en el empleado, hemos quitado las máquinas de fichar que teníamos en un principio.

Por otra parte ¿en qué trabaja Roche en el área de la Responsabilidad Social Corporativa?

Evidentemente, como toda compañía pretendemos ganar dinero, pero a través de una actividad que contribuye a la mejora de la salud de los ciudadanos. La investigación y el desarrollo los hacemos con unas prácticas y unas normas éticas definidas en los ámbitos nacional y local.

Hace dos años, por otra parte, nos certificamos en la ISO 14001 como empresa que se preocupa por el medio ambiente, y aquí hacemos de todo: desde reciclar papel o cambiar las impresoras de color por monocromas, hasta controlar los límites de la calefacción y del aire acondicionado para disminuir el consumo de energía o utilizar coches para la red de ventas que emitan menos CO².

Aparte, contribuimos en determinadas acciones sociales con Organizaciones No Gubernamentales, somos miembros de la Fundación Empresa y Sociedad y hemos puesto en marcha programas de voluntariado para los empleados que quieran dedicar parte de su tiempo a ello.

Con estas acciones ¿cuál es la imagen de empleador de la compañía?

El grado de satisfacción de nuestros empleados se confirma año tras año. Figuramos en la lista de mejores empresas para trabajar del Best Place to Work, y también en el listado de la revista Actualidad Económica, en el que ocupamos el primer puesto del sector farmacéutico.

Para medir los resultados de la gestión de Recursos Humanos hace años implantamos con una consultora especializada un cuadro de mando integral para esta área con una serie de indicadores como el tiempo que tardamos en cubrir una vacante o el grado de satisfacción de nuestros clientes.

Identificamos aquellas acciones del departamento de Recursos Humanos que contribuyen a conseguir

los resultados de la empresa y cómo podemos medir la efectividad, y hemos definido una serie de indicadores.

¿En qué tipo de actividades recurren a proveedores externos?

Externalizamos para todo aquello que tiene que ver con formación, excepto para la más técnica, porque ahí recurrimos a nuestros propios profesionales, que son quienes más saben de nuestros productos. Para desarrollo de competencias y habilidades sí optamos por compañías especializadas.

También en materia de selección, en algunos casos, recurrimos a head hunters y empresas consultoras cuando creemos que no podemos encontrar candidatos por nuestros propios medios, como son nuestro portal de empleo a través de internet o las referencias de nuestros empleados.

¿Cuáles son los retos y objetivos del departamento a medio y largo plazo?

Nuestros objetivos de futuro son los mismos que hemos tenido hasta ahora, porque nos basamos en tres principios de actuación. El primero es conseguir que nuestros empleados estén alineados con los valores de la compañía, que vivan la organización y se sientan identificados con ella.

El segundo es desarrollar el liderazgo y mejorar la cualificación de los jefes. Como creemos en el liderazgo y en las personas nos movemos por unos intereses de más alto nivel que los que son puramente materiales o económicos. Necesitamos que haya líderes en la organización capaces de generar esa visión y esa ilusión.

Y el tercer elemento es continuar creando un entorno y un proyecto de valor para el empleado, para que quiera seguir trabajando en Roche.

A estas tres prioridades, añadimos otra que tiene que ver con la crisis general y particular: que la gestión de la compañía sea cada vez más eficiente. Es decir, optimizar la actividad de los Recursos Humanos desde el punto de vista de los costes, para que se consuman sólo los recursos necesarios y no se incurra en más gastos de los debidos ■



Miembros del equipo del departamento de Recursos Humanos de Roche posan con las dos consultoras de PeopleMatters