



José María de Antonio,

director de Recursos Humanos

de **Janssen-Cilag**

Adrián Vázquez

almuerzos
con talento



Recursos Humanos debe estar preparado para dar la mejor respuesta en cada instante

Janssen-Cilag es la compañía farmacéutica del grupo Johnson & Johnson, multinacional líder en el sector de la salud. Su actividad se centra en la investigación y desarrollo de fármacos, focalizados en áreas terapéuticas como neurología, oncología, psiquiatría, virología, analgesia, asistencia primaria y hematología, y su posterior prescripción médica. Dentro de nuestras fronteras, esta empresa dirige un conjunto de ocho delegaciones, además de una extensa red comercial distribuida por toda España y un centro logístico y de investigación básica en Toledo. Su plantilla está formada por cerca de 550 profesionales, un equipo humano que está supervisado por el departamento de Recursos Humanos que dirige José María de Antonio junto a otros mánager y especialistas.

Al comienzo de su carrera al frente de este departamento de Recursos Humanos, ¿qué características en la gestión del personal tenía Janssen-Cilag?

Esta empresa comenzó su actividad en España durante el año 1984. Como me incorporé a su plantilla dos años después, Recursos Humanos llevaba, relativamente, muy poco tiempo en funcionamiento. De hecho, por aquel entonces nuestros productos eran comercializados a través de un tercero. En el momento en el que me hice cargo del área de personal, la plantilla estaba formada por unas sesenta o setenta personas. Actualmente contamos aproximadamente con 550 empleados. A lo largo de este tiempo hemos tenido que poner en marcha muchos sistemas y procesos necesarios dentro del departamento para hacer frente a esta evolución paralela a la demanda del mercado.

¿Cuántos especialistas componen su departamento y cómo lo articulan?

Todos los miembros del departamento de Recursos Humanos de Janssen-Cilag gestionan, principalmente, tres áreas de trabajo claramente diferenciadas: Reclutamiento, Desarrollo y Compensación y Relaciones Laborales. Además, dentro del departamento de Recursos Humanos en mi caso se encuentran las áreas de Servicios Generales y la de Organización. En total, e incluyéndome a mí en la suma, nuestro equipo está formado por veinte personas.

¿Cuáles han sido los puntos más destacados de la evolución de su departamento hasta la actualidad?

Considero que el primer reto importante que tuvimos que acometer como compañía fue la fusión de las dos entidades que nos dan nombre: Janssen y Cilag. Esta unión en 1994 representó el punto de partida de lo que ha sido un periodo de crecimiento muy importante e ininterrumpido.

Ante las necesidades del negocio, el departamento de Recursos Humanos debe estar preparado para dar la mejor respuesta a cada instante, y aquella fue una situación que requirió de toda nuestra atención.

Después, cabe destacar la influencia de la trayectoria del sector farmacéutico durante los últimos años. En este tiempo ha variado en gran medida el escenario con la inclusión de grandes cambios estructurales, como la política de fármacos genéricos o precios de referencia, el desarrollo económico del país, consecuencia de ello la gran demanda de profesionales y la oferta limitada de los mismos, lo que nos conduce a un mercado en donde la competencia por el talento ha crecido de forma desmesurada. Todo ello, como es de esperar, nos ha obligado a ser mucho más eficientes en nuestro proceso de reclutamiento, puerta de entrada del talento a la compañía.

¿Cómo se combinaron las culturas empresariales de Janssen y Cilag?

De forma progresiva y natural. Tuvimos la suerte de que se trataba de dos entidades que ya

un nivel de motivación adecuado y a un equilibrio lógico entre lo personal y lo profesional que les permite desempeñar sus funciones diarias de la forma más eficiente posible.

También describe el interés de Johnson & Johnson por el sentimiento comunitario, por generar entornos próximos, que no aporten barreras innecesarias, sino que, por el contrario, supongan proyectos compartidos favorecidos por la buena integración de cada uno de los miembros que opera dentro de la empresa.

¿De qué manera se plasma este tipo de valores dentro del plan formativo de la compañía?

Donde más claramente se ven representados es en la acción de reclutamiento. Cuando te diriges al mercado laboral para encontrar un profesional cualificado, buscas que el nuevo empleado potencial pueda compartir contigo estos valores tan importantes, que se planteen

Nuestras políticas de motivación y de conciliación contribuyen a la satisfacción de nuestros empleados

formaban parte del grupo Johnson & Johnson y que, por tanto, partían de una cultura corporativa común, basada en la temática del llamado "Credo". Se trata de un resumen de directrices que determina, entre otras cosas, nuestra forma de ser.

También cabe destacar que se programó la integración de las dos firmas con un tiempo razonable, con lo que se pudieron hacer las cosas de una manera lógica.

¿En qué consiste el "Credo"?

Es básicamente el referente para todos los que trabajamos en esta compañía, ya que define aspectos absolutamente cruciales para poder desempeñar adecuadamente el trabajo del día a día. Por ejemplo, describe la importancia y la valía que representan nuestros clientes para la relevancia de nuestro negocio, o lo mucho que nos importa que nuestros empleados estén satisfechos en sus puestos de trabajo, gracias a

un desarrollo profesional de medio y largo plazo dentro de la compañía sin esperar beneficios rápidos ni resultados instantáneos. Este tipo de profesionales, por lo general, no anhela un puesto de trabajo eventual, sino toda una carrera profesional que le permita evolucionar laboralmente.

Una vez captado este tipo de profesional, ¿cómo se evalúa su capacidad de progresión?

Las habilidades y competencias que analizamos por primera vez en un empleado quedan registradas para valorar periódicamente su variación. De este modo, a través de un sistema de evaluación de desempeño, seguimos midiendo el talento de cada sujeto, junto con el cumplimiento de las directrices comunes que marcan los valores de la compañía. Todos los años la plantilla al completo, yo incluido, se mide frente a esos factores que se consideran críticos para nuestro futuro éxito. Esta tarea de

peoplematters

CONTACTO: 21 - JESSIE BURGESS - TEL: 01 707 16 00
www.peoplematters.com



Creemos valor, creamos futuro... desde las personas.

almuerzos con talento

reflexión nos permite confirmar que cada persona está alineada con los intereses de la empresa y, por tanto, con las posibilidades de desarrollo que se quieren obtener. También nos aseguramos de que vamos a poder hacer frente a todos los retos que nos aguardan con el mejor equipo posible. Ésta no es una disposición estática, sino que depende de las variaciones del mercado. Los cambios que se producen progresivamente te obligan, como es lógico, a buscar de distinta manera a los mejores.

¿Cuál considera que es la imagen que posee Janssen-Cilag como empleador?

Cuando recurrimos a la opinión del sector farmacéutico, y por tanto, al profesional que lleva trabajando durante años en esta industria, la reputación que mantiene nuestra firma como entidad de prestigio es muy buena. Analizar la trayectoria de esta compañía en los últimos diez años supone comprender el esfuerzo que ha requerido pasar del *ranking* 60 en la industria farmacéutica al actual número 8. Como es lógico, este cambio a mejor es el resumen de un desarrollo del negocio extraordinario, un reconocimiento importante por parte del resto de la industria y una tarjeta de presentación sin igual. De este modo, los candidatos nos tienen en cuenta de partida, como una fuente de posibilidades óptima para cumplir las expectativas de su carrera profesional.

Además, siempre contamos con el valor añadido que supone nuestra pertenencia al grupo Johnson & Johnson, una marca que también nos abre muchas puertas a la hora de llamar la atención de los aspirantes más aventajados.

Cuando se presenta una vacante, ¿tienen preferencia por cubrirla de forma interna?

Efectivamente, siempre intentamos cubrir nuestras vacantes a partir de los empleados internos. Lo que uno tiene que tener seguro es que ha cubierto las expectativas de la organización, y eso se consigue mediante vehículos que te permitan conocer en cada momento qué personas están interesadas en optar a un determinado puesto. Para ello contamos con una herramienta informática de valoración personal denominada Horizonte, en la que cual, de forma independiente, cada uno puede mostrar abiertamente inquietudes de desarrollo profesional.

Es un medio totalmente transparente y abierto al cambio. La interfaz de Horizonte te pregunta qué posiciones de futuro te gustaría ocupar, qué carrera profesional desearías disfrutar. Es una perspectiva añadida que va más allá del ámbito de responsabilidad del jefe directo, ya que a veces puede haber alguna barrera de comunicación, y hay que asegurarse de habilitar todos los canales posibles para transmitir los deseos de mejora.

¿De qué forma gestionan los beneficios de su entidad como parte de su atractivo?

Habitualmente, confrontamos nuestros propios beneficios sociales con las aportaciones favorables de otras compañías de iguales dimensiones. Siempre se trata de empresas farmacéuticas del sector de consumo, en general, multinacionales con una gran presencia y con un peso específico en cada uno de los mercados punteros. Al tener como referente estas entidades sobresalientes, las compensaciones que ofrecemos son igualmente altas y siempre se valoran muy positivamente.

RR HH se está reorganizando y asumiendo un rol basado en la gestión del talento

Podría poner como ejemplo un plan de jubilación anticipada que permite retirarse a partir de los 60 años, un seguro médico que te permite elegir los mejores especialistas dentro de un cuadro facultativo, una jornada de trabajo flexible o una asistencia al empleado recién incorporado a nuestros beneficios que aporta un asesoramiento particular ante aspectos personales y familiares. Estas ventajas, que no todas las empresas tienen en consideración, son un punto más para atraer talento y, una vez que se incorporan a la compañía, para fidelizarlo.

¿De qué forma se introducen estas compensaciones dentro de los beneficios sociales?

Buena parte de las aportaciones que estamos implementando y mejorando con el paso del tiempo son beneficios que no sólo van focalizados a que el individuo disponga de unas mejores condiciones profesionales. Evidentemente, sí que cubre esa faceta, pero nuestra intención es llegar más lejos, alcanzar el ámbito personal del traba-

jador. De esta forma, cada individuo consigue un mayor equilibrio entre ambas vertientes de la vida cotidiana y no se entorpecen entre sí ni se generan barreras antinaturales. A través de una buena gestión de los Recursos Humanos, cada individuo tiene la oportunidad de dedicarse de una manera mucho más cómoda y eficaz a cualquier conflicto cotidiano, ya sea personal o profesional. Queda claro, por tanto, que por nuestra parte el desarrollo de nuevos beneficios futuros o la mejora de los que actualmente aportamos a nuestro equipo siempre partirán con el objetivo de cubrir las necesidades de ambas vertientes. Se trata de una demanda cada vez más clara y evidente de las nuevas generaciones de trabajadores.

¿Cómo se aseguran de que esta visión global que tiene la compañía, y por encima de ella Johnson & Johnson, se plasma en sus mandos?

Para implantar y compartir los mismos valores de gestión de personal, y comparar que así se imparte y dirige desde el grupo de mandos, utilizamos una herramienta que nos ha aportado

muchos resultados exitosos. Es una encuesta que investiga las valoraciones de toda la plantilla acerca de muchos temas de interés. En ella se analizan temas como nuestra orientación al cliente como compañía (interno y externo); nuestro compromiso con la calidad; nuestra capacidad de mejora en la manera de resolver nuestros problemas en el día a día; nuestro nivel de satisfacción con el trabajo que hacemos; cómo nos perciben nuestros empleados en cuanto a la valoración que hacemos de ellos como personas; la valoración que tenemos de nuestra gerencia; nuestra capacidad como organización para reconocer el trabajo bien hecho; y para dar respuesta a las necesidades personales y profesionales de las personas que trabajan con nosotros; y, finalmente, nuestro comportamiento desde el punto de vista ético.

Cada año realizamos esta encuesta y las conclusiones son el punto de partida para discutir cuáles son las acciones que tienen que ponerse en marcha para producir nuevos cambios, modificaciones que al final nos llevan a mejoras para la compañía.

¿Cómo se lleva a cabo la comunicación corporativa dentro de la compañía?

Contamos con una intranet a través de la cual se canalizan todas las noticias que se producen a diario dentro de la empresa. Después, se llevan a cabo reuniones departamentales para tomar contacto con todos los grupos, con una periodicidad que varía entre mensual o trimestral, dependiendo de cada departamento.

Además, existen dos citas al año con la gerencia en las que se evalúan todos los acontecimientos que han ocurrido en los últimos meses en clave de negocio y se habla de los planes de futuro a desarrollar.

¿Qué proyectos en los que esté implicado su departamento destacaría a corto plazo?

Nos preocupa el hacer más eficiente nuestro proceso para incorporar talento a la compañía, es decir, hacer más eficientes y efectivos nuestros sistemas y procesos de reclutamiento. Destacaría también todas aquellas iniciativas en el terreno de la formación y el desarrollo que llevamos a cabo para adecuar el recurso más preciado de la compañía, que son las personas, a las necesidades futuras de nuestro negocio ■

redaccion@custommedia.es



Enrique Arce, de PeopleMatters, junto a Paula Patiño, responsable de Selección y Organización de Janssen-Cilag, y José María de Antonio, director de RR HH de Janssen-Cilag