

# Recursos Humanos, agente del cambio en la Industria Farmacéutica

Camilla Hillier-Fry, Socio de PeopleMatters

Los cambios en el sector farmacéutico de los últimos años, tanto en el modelo de negocio de muchos laboratorios, como en el conjunto del mercado después de la reorganización del sector, han tenido un enorme impacto en las compañías. Las organizaciones y las personas necesitan renovarse para asegurar la competitividad y el área de Recursos Humanos desempeña un papel activo a la hora de impulsar y facilitar los cambios.

En este artículo abarcamos estos cambios desde dos perspectivas complementarias. Por una parte resumimos algunas de las principales tendencias en la industria y su impacto en la organización y la gestión de personas con el objetivo de definir las prioridades para Recursos Humanos en el sector farmacéutico, en la actualidad y en las estrategias de cara al futuro.

La segunda parte describe como algunas empresas de referencia abordan estos retos, en qué centran el trabajo de Recursos Humanos y qué prácticas son claves a la hora de gestionar sus empleados. Contamos con las aportaciones de **Bayer, Bristol-Myers Squibb, Janssen, MSD y Novo Nordisk.**

### El impacto de los cambios en el entorno y el modelo de negocio en la gestión de personas

Recursos Humanos tiene que gestionar cambios provocados por el entorno debido, en parte, a razones coyunturales; las empresas que operan en España sufren especialmente la presión sobre costes por parte de la Administración. Además, también tiene que facilitar el proceso de adaptación relacionadas con la propia evolución de la industria.

Los retos en nuestro entorno implican que Recursos Humanos tiene que hacer más con menos. La reducción en presupuestos sanitarios y control sobre los precios; el control regulatorio a nivel local y global; el cambio en la influencia de diferentes *stakeholders* en la cadena de prescripción, con mayor influencia de la Administración y de los pacientes... todos estos retos son compartidos con otros países europeos. No obstante, en el informe de *Pharmaceutical Risk/Reward Ratings Q1 2014*, elaborado por Business Monitor International, España sale en 11º lugar de los 14 países de Europa occidental,

peoplematters



debido, sobre todo, a la presión sobre costes por parte de la Administración, las bajas tasas de crecimiento de la población, la burocracia y las diferencias entre Comunidades Autónomas, que complican aún más un entorno ya de por sí difícil. Según datos de Farmaindustria, entre 2010 y 2012, el sector público farmacéutico perdió un 29% de su valor y 2013 ha supuesto el cuarto año consecutivo de decrecimiento. Si añadimos a esta situación la pérdida de patentes de muchos laboratorios, el coste de desarrollo de nuevos productos y la casi

## RR.HH. – Agentes de cambio

desaparición de los *blockbusters* de antaño. Queda claro que Recursos Humanos ya no cuenta con los recursos de los que disponía hace una década.

A pesar de esto, según Eurostat, la industria farmacéutica es el sector tecnológico que genera mayor valor añadido por empleado, bastante por delante de otras industrias tecnológicas y de fabricación. La gestión de personas claramente aporta valor al negocio, y alinearla con las nuevas prioridades es clave para el éxito de la estrategia de negocio.

Los cambios en el modelo de negocio, provocados en gran medida por los retos del entorno, tienen claras consecuencias para la organización y las personas:

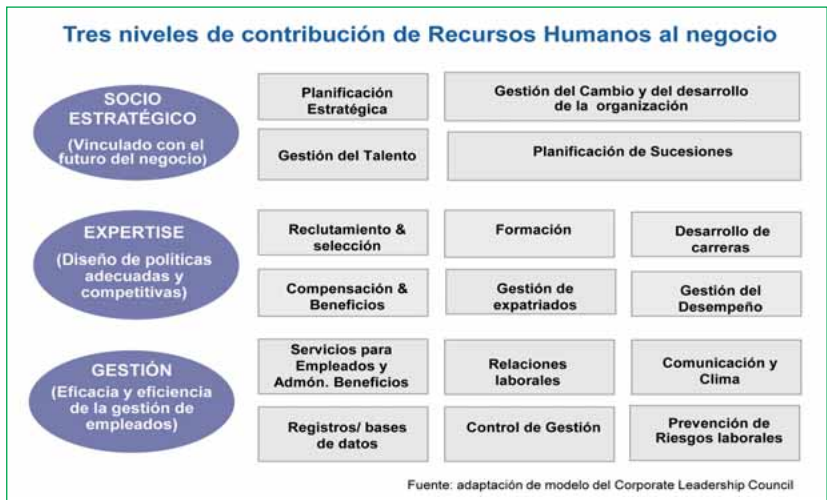
- Las estrategias de acercamiento al mercado y los decisores han supuesto el crecimiento de áreas como Market Access, y actividades de farmacoeconomía y health outcomes research, así como digital marketing y Comunicación Corporativa. Esto requiere el reclutamiento y desarrollo de profesionales con nuevas áreas de especialización, ajenas al sector farmacéutico.
- Los acuerdos de colaboración para la fabricación, copromoción y comercialización de medicamentos, así como el outsourcing de un número cada vez mayor de ensayos clínicos, supone crear vínculos y coordinar operaciones con terceros, que a su vez suponen nuevas responsabilidades y funciones por parte de los equipos y empleados.
- Las fusiones y adquisiciones de los últimos años, así como el proceso de reestructuración de muchas compañías, exige el redimensionamiento de áreas, la reorganización y el "reciclaje" de muchos profesionales.
- La presión para ser cada vez más competitivas se traduce en una mayor eficiencia en el uso de recursos, que requiere mayor flexibilidad y polivalencia por encima de la especialización en muchos casos.

La evolución de la industria farmacéutica exige **nuevas capacidades de la organización, que son responsabilidad de Recursos Humanos.**



Esta evolución significa que áreas como Market Access no sólo consoliden la gestión de relaciones institucionales, sino también creen **departamentos especializados que gestionan nuevas relaciones**, sea en la negociación de precios o farmacoeconomía; la Comunicación Corporativa necesita manejar, no sólo la comunicación con la administración y los medios, sino también las redes sociales como medio de comunicación con la sociedad en general y los pacientes, así como otros aspectos como la responsabilidad social corporativa.

En este contexto diferentes funciones de la empresa necesitan tener mucho más colaboración y coordinación entre ellas (por ejemplo, Finanzas con Ventas, Ventas con el área Médica, Market Access y Marketing, etc.). Esta coordinación –y un mayor entendimiento de las actividades de otras funciones– es imprescindible para controlar costes y crear valor. La creación de equipos multidisciplinares fortalece esta coordinación y centra los esfuerzos en objetivos compartidos relacionados con los productos o los clientes, pero supone un cambio a la operación normal de las funciones; los profesionales necesitan apoyo de la



etc.) que piden diferentes tipos de estudios, más ensayos clínicos y nuevas perspectivas sobre beneficios para estos *stakeholders*. Las estrategias que enfatizan el “foco en el cliente” exigen una comprensión más amplia y más profunda de las necesidades de los diferentes clientes, así como la realización de estudios y actividades que refuercen la colaboración y aporten información de valor.

Dirección, así como formación y facilitación para que estos equipos funcionen con eficacia.

Por otra parte, se buscan nuevos perfiles profesionales para poder actuar sobre los diversos agentes en la cadena de prescripción (consejerías, asociaciones de pacientes,

Se requieren nuevas competencias de los profesionales: los conocimientos, la trayectoria y la habilidad para informar o influir en las decisiones de nuevos interlocutores; la experiencia profesional en campos nuevos para la industria farmacéutica, como *digital marketing*. Se están creando perfiles “puente” entre dos funciones, como es el caso del *Medical Science Liaison* que



# Los medicamentos sin receta



## ayudan a la salud y bienestar y



## aumentan la eficiencia del Sistema Nacional de Salud

reúne los conocimientos médicos con las habilidades de un profesional que actúa “en el terreno”. También es importante desarrollar la capacidad de los *managers* para gestionar los equipos ante estos cambios, así como aprender a manejar entornos más complejos, lo cual supone asumir ciertos riesgos y ser capaz de inspirar a las personas.

**Recursos Humanos desempeña un papel como socio estratégico de la Dirección**, tanto en la gestión de factores del entorno como de la evolución de la organización. Si utilizamos como referencia el esquema del cuadro, que diferencia entre tres roles que desempeña Recursos Humanos -la gestión, el *expertise* y el socio estratégico- observamos que varias de las prioridades (gestión del cambio, desarrollo de la organización y gestión del talento) corresponden al socio estratégico. Sigue siendo crítica la inversión en formación y desarrollo (*expertise*), especialmente en campos cuya relevancia se extiende a muchas áreas, como es el caso de *compliance*; del mismo modo la comunicación cobra más importancia como herramienta de la gestión del cambio y del compromiso de las personas con el nuevo proyecto empresarial. También las subsidiarias de multinacionales extranjeras pueden tener un impacto estratégico en el negocio a través de la gestión de la organización y gestión del talento.

**¿Qué implica este papel para el propio equipo de Recursos Humanos?** Significa que necesita trabajar más algunos aspectos y “delegar” otros. Por ejemplo, aunque hay que gestionar el día a día de los empleados, en muchos casos la tecnología soluciona esta parte de su labor, a través del portal de empleado y otras herramientas. El *expertise* técnico es necesario para asegurar una oferta de calidad que esté alineada con las necesidades, dado que el perfil de los empleados en la industria farmacéutica es, por lo general, altamente cualificado y exigente, pero ya no es tan diferencial.

**Desempeñar el papel de socio estratégico implica desarrollar algunas capacidades nuevas.** Por ejemplo, tiene que trabajar sobre el posicionamiento como empleador de cara a los nuevos perfiles que hay que reclutar y que no siempre tienen una imagen positiva de

la industria farmacéutica. Para gestionar personas en el entorno actual y futuro, hay que tener una gran capacidad de aprendizaje para detectar nuevas necesidades y buscar soluciones, así como gestionar la ambigüedad. Recursos Humanos es el agente del cambio en la organización, trabajando sobre cómo la estrategia impacta en las actividades y facilitando el proceso de adaptación y aprendizaje de las personas. En esta faceta es muy importante la capacidad para involucrar a las personas y ganar su confianza y respeto para poder influir. Es crítico entender la organización- la evolución del negocio y nuevas actividades y necesidades, así como las relaciones entre diferentes funciones- dado que Recursos Humanos es una función transversal, clave para facilitar la coordinación y alineamiento de toda la organización.

### **Prioridades y buenas prácticas de las empresas**

Las prácticas de las empresas que describimos a continuación se centran sobre todo en los retos de **la gestión de las nuevas capacidades necesarias** para el negocio, así como la **gestión del compromiso** de las personas en el entorno actual.

Cabe señalar que todas las empresas consultadas se esfuerzan por acercar Recursos Humanos al negocio y reforzar una organización centrada en el paciente, de hecho varias se refieren a Recursos Humanos como “consultores del negocio”. Por ejemplo, en **MSD** Recursos Humanos apoya el modelo de “Go2Market” en temas de *governance* y lidera el desarrollo de capacidades estratégicas buscando candidatos externos e internos y desarrollando las personas. En el área de Fabricación, es socio para el cambio de cultura en la transición hacia el nuevo modelo de gestión del entorno fabril por Unidades de Negocio. Para el equipo de Recursos Humanos de Bayer, ayudar al negocio en el desarrollo estratégico y operativo de sus objetivos exige primero entender las necesidades de los clientes internos: en su hoja de ruta *Customer Centricity* es una de las principales actividades. Salir con la red comercial, invitar a personas de los negocios para que presenten sus áreas y productos en las reuniones de departamento y visitar los diferentes centros de producción son algunas de las acciones que se hacen para poder estar más cerca del negocio y entender sus necesidades

## ¿Cuáles son las prioridades para su compañía en 2014? ¿Qué espera la Dirección General del área de Recursos Humanos?



*"El empleado es nuestro principal foco. Sin un empleado motivado, comprometido y que se identifique con los objetivos de la compañía es imposible conseguir nuestra misión y garantizar nuestro éxito a largo plazo. Por este motivo, la gestión del talento es uno de nuestros principales objetivos, así como el "Employee branding" para garantizar la identificación de los colaboradores con la compañía y atraer a potenciales empleados. Otro de nuestros principales objetivos es el promover y desarrollar una cultura de diversidad e inclusión. Como compañía multinacional operamos en los mercados de todo el mundo y en consecuencia la diversidad debe estar presente entre nuestros colaboradores".*

**Bayer Hispania: Francesc León, Director de Recursos Humanos**



*"Continuar en la transformación hacia una compañía Biopharma, continuando con nuestro compromiso con los pacientes. Del área de Recursos Humanos se espera lograr individuos y estructuras capaces de resolver retos cada vez más complejos, viendo las oportunidades desde más puntos de vista y con más flexibilidad que la actual".*

**Bristol-Myers Squibb: Aitor Larrabe, Director HR Global Development and R&D Talent Management (EEUU)**



Bristol-Myers Squibb



*"Janssen ha tomado las decisiones para seguir creciendo y construyendo nuestro futuro. En 2014 vamos a lanzar nuevos productos en hepatitis C, donde somos líderes en el mercado y también en un mercado nuevo para nosotros, diabetes. Desde Recursos Humanos tenemos que apoyar estos lanzamientos y reforzar la colaboración entre áreas, en línea con las expectativas de nuestro clientes. Este año vamos a trabajar mucho sobre la coordinación, la colaboración y la confianza".*

**Janssen: Thiago Oliveira, Director de Recursos Humanos**



## RR.HH. – Agentes de cambio



*"Por una parte tenemos que dar apoyo a la transformación del negocio, diseñando una organización más flexible y eficiente, desarrollando las capacidades que el negocio necesita y las personas más adecuadas para los nuevos roles; esta es una clara expectativa que la Dirección General tiene de Recursos Humanos. Nuestra otra responsabilidad principal es como "driver" de la cultura y compromiso con la compañía. Esto requiere primero entender y gestionar las necesidades de diferentes áreas y trabajamos con los líderes de todas las áreas de nuestros negocios de Salud Humana y Salud Animal".*



**MSD: Alfonso Mostacero, Director de Recursos Humanos en España**



*"En el área de Recursos Humanos, tenemos tres prioridades clave para 2014: Conseguir que todos los empleados sean embajadores de la marca y valores Novo Nordisk; Mejorar los conocimientos y competencias de nuestro colectivo de middle management y, en particular, sus habilidades de coaching; y Crear una cartera de futuros líderes de la compañía que sean capaces de ser sucesores del Comité de Dirección actual".*



**Novo Nordisk: Antonio Marín-Blázquez, Director de Recursos Humanos para España**

**La evolución de la actividad requiere la incorporación de nuevos perfiles profesionales. ¿Cómo puede Recursos Humanos facilitar que estos perfiles se integren y aporten valor?**

Recursos Humanos tiene la responsabilidad de transformación del "capital humano" en línea con la evolución de la organización. En **MSD**, además de desarrollar los empleados, desde hace más de una década buscan personas de fuera del sector para romper con una cierta endogamia típica del sector farmacéutico. Como ejemplo, para puestos en Marketing Digital, buscan profesio-

nales de empresas tecnológicas, cuyos conocimientos y habilidades son de gran valor en el nuevo contexto.

Hay que reconocer que cuando se contratan a nuevos perfiles de otros sectores, el proceso de adaptación puede ser complejo. En **MSD** son conscientes de que es importante, no sólo hacer una oferta atractiva para estos profesionales, sino también diseminar el conocimiento que ellos aportan en la organización. Recursos Humanos tiene un papel importante de apoyo.

### Se requieren perfiles especializados que escasean en el mercado laboral. ¿Cómo gestiona, atrae y retiene este talento?

Las empresas farmacéuticas dedican tiempo y esfuerzo a la atracción, gestión y retención del talento. Los titulados superiores han pasado de ser menos de dos tercios de la plantilla empleada en I+D en 2003 a representar más del 80% en 2012; y ahora hay perfiles críticos en varias áreas.

En **Janssen** existe una filosofía y una política de desarrollo interno: reclutan a gente joven cualificada y gestionan el talento interno de manera continua, con una gran inversión en desarrollo, con *assessment centres*; promueven tanto el crecimiento en la función como la movilidad entre funciones, por ejemplo entre Médico, Ventas y Market Access. Por otra parte tienen muy claro que el responsable es el "people manager" y Recursos Humanos tiene un papel de apoyo activo al responsable.

### En el entorno actual de poco crecimiento y presupuestos limitados, ¿qué ofrece su empresa a los empleados?

Un trabajo atractivo en empresas sólidas de renombre y con retos profesionales, un paquete retributivo competitivo

con beneficios sociales, la formación y desarrollo continuo, gestión del potencial y la oportunidad de una carrera internacional forman parte de la oferta de estas empresas.

También ofrecen aspectos menos tangibles pero igualmente importantes: la integridad y el respeto hacia los empleados, que se manifiesta en un trato equitativo, son elementos clave. Para **Novo Nordisk**, la política de "compensación total" no se centra únicamente en el apartado retributivo o de beneficios sociales, sino también en asegurarse de que las oportunidades de carrera, los valores y cultura de la compañía están presentes en el día a día de todas las personas en la compañía.

El proyecto de futuro es importante para atraer y retener a empleados cualificados. En **MSD** y **Bayer** destacan la innovación, no sólo en la producción de fármacos y su desarrollo, sino también en procesos y servicios, como el enfoque de acceso al mercado, la caracterización y gestión de clientes y el diseño de servicios para los clientes. En Bayer han decidido invertir en el desarrollo de la creatividad y la innovación entre sus empleados, promoviendo la eficiencia y así garantizar la sostenibilidad a largo plazo.

## Teniendo en cuenta la incertidumbre generada por los cambios y reajustes en el sector, ¿qué hacen para reforzar el compromiso con su empresa?



*"La innovación es nuestro secreto para poder gestionar esta incertidumbre y reforzar el compromiso con nuestra empresa. Esta innovación es la base para lanzamientos de nuevos productos y la creación de nuevas áreas de negocio que al final se traducen en una absorción de puestos de trabajo de nuestra plantilla muy importante"*



Bristol-Myers Squibb

*"El compromiso ha de ser diario, no basado en eslóganes. El reto está más en que las empresas seamos capaces de lograr que lo que proponemos: convencer a nuestros empleados de que es un gran sitio en el que estar. Más que inventar sistemas ingeniosos de retención, deberíamos centrarnos más en lograr que las cosas normales funcionen bien"*



*"Trabajamos nuestro "Credo" en el día a día desde hace 60 años. Para seguir reforzando el compromiso de los empleados, nos centramos en hacer bien las cosas que son importantes para los trabajadores, un ambiente de confianza, honestidad, que prima por el bienestar, el desarrollo y la satisfacción de los individuos. Cuando preguntamos en nuestra encuesta del Credo sobre el esfuerzo adicional que la gente está dispuesta a realizar, un 99% de las personas dice que lo haría para ayudar a la empresa a conseguir sus objetivos"*



*"Nosotros estamos convencidos de que lo primordial para reforzar el compromiso es medirlo, escuchar a las personas y actuar. En España, la participación en nuestro diagnóstico anual de modelo corporativo de compromiso se ha incrementado desde un 88% en 2012 a un 95% en 2013. Cuando ponemos en marcha una iniciativa relacionada con alguna sugerencia, comunicamos siempre por qué lo hacemos y la presentamos como respuesta a una necesidad concreta. Estamos trabajando para fortalecer aún más el orgullo de pertenencia. Hemos lanzado una campaña interna en la que los propios empleados mandan sus testimonios y fotos, explicando cómo contribuyen a la misión y estrategia de MSD"*



*"Apostar por los valores core de la empresa, los Essentials de nuestro "Novo Nordisk Way". Somos una empresa empeñada en crear un ambiente de trabajo saludable, en tratar a todos nuestros empleados con respeto y apostar por su desarrollo, y en conseguir que todas nuestras relaciones internas se basen en una comunicación abierta y honesta entre todos los niveles de la organización"*

### Bibliografía

- Business Monitor International –Pharmaceutical Risk/Reward Ratings Q1 2014.
- Business Partners online "Latest Human Resources Trends in the Pharmaceutical Industry", July-August 2011.
- Buxton "Tough times are the best times to transform Pharma Industry HR", 2010.
- Data Monitor Key findings: Spain Pharmaceutical Market Overview., octubre 2012.
- EFPIA (European Federation of Pharmaceutical Industries and Associations), Key Data 2013.
- Farmaindustria Boletín nº 102 octubre 2013.
- ICD Global Pharmaceutical Survey 2013-2014 – Market Trends, Buyer Spend and Procurement Strategies in the Global Pharmaceutical Industry – Spain report.
- Whitelaw, Pharmaceutical Compliance Monitor, septiembre 2012.

## Claves del artículo

- La evolución de la industria farmacéutica exige nuevas capacidades de la organización. Recursos Humanos es responsable de su captación y desarrollo del talento necesario.
- Recursos Humanos desempeña un papel como socio estratégico de la Dirección, tanto en la gestión del entorno (por ejemplo, el posicionamiento como empleador), como en la evolución de la organización, desarrollando capacidades y facilitando el cambio.
- El éxito en la gestión de personas en la industria farmacéutica se basa en la combinación de elementos tangibles como políticas de desarrollo y recompensa, junto con aspectos menos tangibles, como la reputación y los valores. Los profesionales se caracterizan además por exigir un proyecto de futuro que dé oportunidades de crecimiento.