



Eduardo Leyva, director general de
AbbVie España

En AbbVie trabajamos con el foco puesto en nuestros pacientes

AbbVie tiene una clara cultura basada en las personas, la diversidad, el trabajo en equipo y la innovación a través de la promoción profesional y el desarrollo personal. Así, esta compañía biofarmacéutica apuesta decididamente por la atracción, gestión y retención del talento, planificando el crecimiento de las personas de forma individualizada, con la finalidad de retener y desarrollar el que consideran su valor más importante. Tal y como afirma su director general en España, consideran que: "Nuestras personas son nuestra ventaja competitiva como compañía".

¿Cuál es la principal estrategia en materia de gestión de personas de la compañía?

En AbbVie consideramos que nuestras personas son nuestra ventaja competitiva como compañía. Nuestra dimensión global, estamos presentes en 75 ubicaciones desde donde atendemos a pacientes en más de 200 países, nos permite ofrecer oportunidades de carrera profesional en gran parte del mundo, además de trabajar en distintas áreas y departamentos. En esta línea de atraer, gestionar y retener talento, invertimos en el desarrollo de capacidades y habilidades transversales, que van más allá del conocimiento de nuestra compañía y sector. Por otra parte, gracias a nuestra estrategia de desarrollo de jóvenes talentos, ofrecemos oportunidades de formación en la compañía, a través de becas y contratos en prácticas. De hecho, estas posiciones son una opción real de acceso a nuestro entorno laboral. Así un 27% de los becarios que han trabajado con nosotros en los últimos cinco años se han incorporado a la compañía.

Añadir también que es un motivo de orgullo que la organización esté reconocida como un gran lugar para trabajar en España, en Europa y a nivel mundial.

¿Qué papel juega aquí Recursos Humanos?

La misión de RRHH es ofrecer a las personas que trabajan con nosotros (desde su enganche) caminos para desarrollar sus funciones dentro de nuestra cultura (reforzándola continuamente), para cubrir así las necesidades actuales y futuras de la compañía a través de una organización efectiva que se enfoca en el desempeño. Hacemos esto porque nos mueve nuestra pasión y compromiso de asegurar que en AbbVie trabajamos para nuestros pacientes.

¿Cómo definiría a la figura del director de RRHH?

El director de Recursos Humanos tiene un papel fundamental. Acompaña a la organización en el desarrollo de las personas, identificando oportunidades que las hagan crecer a través de facilitarles experiencias, fomentando las relaciones entre los distintos roles y áreas de trabajo de la organización. Con

el director de Recursos Humanos ponemos en marcha proyectos de formación que se suman a la pasión y conocimiento de las personas que, como hablábamos, son el pilar del éxito y la diferenciación de la compañía hoy y mañana. La figura del director ha evolucionado desde ser el responsable de los salarios y el clima laboral a ser una pieza fundamental en la creación de una cultura desafiante centrada en la pasión por los pacientes, y en la ambición de hacer la diferencia en sus vidas.

¿Cómo definiría a la plantilla de su compañía?

La diversidad de perfiles y perspectivas diferentes es uno de los valores añadidos de AbbVie, donde las personas comparten una misión común y es que sienten que su trabajo es mucho más que un trabajo, ya que contribuyen a mejorar la salud de 26 millones de personas en más de 200 países, 45.000 en España cada año. Las personas trabajan en AbbVie con la pasión de contribuir a esta finalidad.

AbbVie cuenta con aproximadamente 30.000 personas a nivel global, y unas 500 en España, donde el 63% son mujeres y el 37% son hombres. También tenemos una importante representación de mujeres en la alta dirección, ya que contamos con 50% de presencia femenina. Si nos fijamos en las posiciones de gerentes, el 58% son mujeres.

Es de destacar también que el 90% de la plantilla son licenciados superiores con una media de edad de 40 años, y que uno de cada cinco personas trabaja en el ámbito científico, investigación, desarrollo e innovación. Pero, sobre todo, destacaría su vocación de contribuir a mejorar la salud de las personas, incluso más allá del fármaco, aportando soluciones médicas sostenibles.

¿Qué valores buscan en un empleado?

Nuestra misión es ser una compañía biofarmacéutica centrada en el paciente y en la innovación, que alcanza resultados sostenibles mediante un desempeño excelente y una aportación continua de nuevos fármacos innovadores. Además, AbbVie está especializada en el desarrollo de tratamientos avanzados para enfermedades complejas y graves. Por

tanto, buscamos en las personas que trabajan con nosotros valores orientados a una clara vocación de cuidar la salud de las personas y de aportar soluciones médicas que vayan más allá del fármaco. En definitiva, que sientan que su trabajo es mucho más que un trabajo. De hecho, es un orgullo para nosotros que el 93% de nuestras personas opinen que AbbVie es un excelente lugar para trabajar y que el 92% manifiesten orgullo de pertenencia a la compañía, según el resultado de la última encuesta de Great Place to Work.

Más allá de estos valores fundamentales, buscamos personas con perfiles multidisciplinares, comprometidas, innovadoras, con capacidad de trabajo en equipo y de adaptación a un entorno cambiante y con liderazgo.

¿Cómo ha evolucionado en los últimos años?

Nuestro entorno es cada vez más complejo y cambiante, por lo que necesitamos contar con líderes capaces de anticiparse y prever cambios, se requieren personas analíticas, capaces de tomar decisiones en tiempo útil, profesionales estratégicos que traduzcan estrategias en resultados que contribuyan a aportar soluciones de salud sostenibles.

Nos preocupamos por incorporar a personas con un perfil que encaje bien en nuestra organización, personas que tengan fuertes valores, con una clara orientación de trabajo en equipo, que tengan una actitud positiva, retadora, autoexigente, con capacidad de anticiparse a los cambios y con capacidad de innovar, con foco en buscar la mejor solución que contribuya a mejorar la salud de nuestros pacientes.

¿Es difícil en su sector encontrar al perfil que demandan?

El perfil y las habilidades requeridas para unirse a AbbVie varían en función de la posición, pero buscamos personas orientadas a aportar valor al paciente, a los distintos agentes del sistema sanitario y a la compañía en su conjunto. Personas comprometidas, motivadas, con iniciativa e innovadoras, que sepan trabajar en equipo en entornos complejos, y que tengan capacidad de transformación. En con-

peplematters

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



Creamos valor, creamos futuro... desde las personas

creto, buscamos perfiles multidisciplinares para una amplia variedad de puestos en investigación, comunicación, calidad, regulatorio, relaciones institucionales, comercial, marketing, RRHH, financiero, legal, acceso al mercado, etc.

AbbVie apuesta decididamente por el liderazgo a través del ejemplo. Así contamos con profesionales capaces de construir el futuro, generar oportunidades y potenciar los mejores resultados de salud para los pacientes. Pensamos que los líderes son un motor muy importante en las organizaciones, y deben gestionar sus equipos eficazmente, ya que además son responsables de que sus colaboradores desarrollen todo su potencial. Los líderes también deben motivar a sus compañeros para contribuir a crear un entorno de rendimiento y calidad orientado a mejorar la calidad de vida de los pacientes y a aportar valor y a ayudar a los profesionales sanitarios y al sistema sanitario.

También valoramos mucho la capacidad de comunicación, y el hecho de dar *feedback* transparente porque trasladar con claridad las expectativas contribuye mucho a alcanzar las metas definidas.

En momentos como los actuales ¿ofrecen posibilidad de movilidad interna?

Por supuesto, porque estamos comprometidos con ofrecer un proyecto profesional ilusionante para las personas que trabajan en AbbVie. Como muestra del compromiso con el desarrollo de la plantilla, el 20% de nuestros empleados ha sido promocionado o ha cambiado de posición dentro de AbbVie en 2017. Así, de media, casi la mitad de las nuevas posiciones se han cubierto con candidatos internos (45%) en cinco años.

Ofrecemos también la oportunidad de tener movilidad geográfica y emprender carreras internacionales. Así, cerca de un 15% de las posiciones basadas en la filial española son posiciones que tienen responsabilidad internacional. Por último, destacar otro ejemplo, el programa "Growing Talent", cuya fi-

nalidad es identificar talento en todos los niveles de la organización, con transparencia y objetividad. Gracias a este programa, cualquier empleado de la compañía tiene la oportunidad de mostrar interés por impulsar su carrera.

¿Qué peso tiene la formación en la estrategia de RRHH?

La formación es uno de los pilares en nuestra estrategia de crecimiento de las personas, pero yo hablaría más de desarrollo. Así, por ejemplo, en 2017 AbbVie impartió 23.120 horas de formación, lo que representa seis días de media por persona. La formación ha estado orientada a todos los perfiles, y hemos puesto en marcha 105 itinerarios formativos, con un panel de 125 expertos internos que comparten su conocimiento y experiencia con el resto de la plantilla. Estas cifras llevadas a los cinco años de tra-

vectoria de AbbVie, resultan en 167.400 horas de formación, lo que representa 8,5 días de media por persona, con 382 itinerarios formativos. Nuestra estrategia de formación nos asegura llegar a todas las personas. Con diferentes tipos de programas y utilizando todas las posibilidades que nos ofrece la tecnología, llegamos al 100% de nuestros empleados. Basamos la formación y desarrollo del liderazgo de los empleados en la fórmula 10-20-70: 10% de formación, 20% de *feedback* y 70% *on job training* (experiencia). Apostamos por una tipología de formación experimental que fomente la interacción de los empleados, la iniciativa y los contenidos abiertos, a través de nuestra plataforma "Campus AbbVie", la cual ha sido reconocida como una de las 50 Mejores

ideas digitales, por Emprendedores & Empleo de Expansión.

¿Qué *feedback* reciben de los participantes en las acciones formativas promovidas por la compañía?

En general, el *feedback* es muy positivo, con una media que suele superar el 3,4 sobre 4. Además evaluamos a través de nuestros sistemas de medida de desempeño cómo la formación se traslada al puesto de trabajo y si mejora el rendimiento.

¿Cuál es el futuro de la formación empresarial?

Nuestra misión es desarrollar las capacidades y cultura para cubrir las necesidades de la compañía a través de una organización efectiva que impulse el desempeño. Desarrollando nuestro talento, la gestión de nuestra cultura de manera eficaz, nos involucramos para impulsar el desempeño de nuestra or-

La comunicación es clave para tener empleados comprometidos

ganización para tener impacto en la vida de las personas. Nuestro modelo de desarrollo apuesta por la experiencia profesional, el trabajo en proyectos retadores, la asignación de responsabilidades, el coaching y el *feedback*. Esta es nuestra visión de futuro de la formación empresarial.

¿Cuáles son los criterios que siguen a la hora de externalizar tareas del departamento de RRHH?

No externalizamos nunca la gestión de nuestras personas, ya que es nuestro valor más importante. Trabajar en tener personas con pasión que generen posibilidades para mejorar la vida de las personas solo lo podemos hacer nosotros. La externalización y el soporte en la gestión de tareas administrativas nos permiten dedicar más tiempo a lo realmente estratégico, como crear una compañía con una organización efectiva que impulse el alto desempeño para impactar cada vez en más pacientes.

¿Qué beneficios sociales tienen sus empleados?

En AbbVie estamos muy comprometidos con la calidad del empleo a nivel global, y este compromiso en España se materializa en que el 95% de las personas tiene contrato fijo, tenemos horario flexible y contamos con numerosos beneficios sociales como: programa de jubilación, plan de compra de acciones, seguro de vida, médico, de accidentes, de accidentes de viaje, comedor subvencionado, gimnasio, ayuda escolar, cesta navideña, parking, rutas de autobús, cafetería, bono para todos los empleados y ayuda a la natalidad.

¿Cómo trabajan la comunicación interna en la compañía?

Tenemos numerosas herramientas y canales de comunicación, entre otras: reuniones periódicas de comunicación, pantallas de TV, intranet y materiales e emails informativos. La comunicación es la clave para tener empleados comprometidos y nuestro nivel de compromiso es un 98%. Esta es nuestra medida ■



Alfonso Jiménez, socio fundador de PeopleMatters, junto a Eduardo Leyva.