



Sanofi es una de las 5 mayores empresas biofarmacéuticas mundiales centrada en la salud de las personas.

Desde la prevención hasta el tratamiento, transforman innovaciones científicas en productos y servicios con una estrategia diversificada que incluye áreas como vacunas, enfermedades raras, esclerosis múltiple, oncología, inmunología, enfermedades cardiovasculares, diabetes o el cuidado personal.



ENTREVISTA /
SANOFI

David Reyero

HR Business Partner de **SANOFI IBERIA**

CAMILLA HILLIER-FRY
Socia de PeopleMatters.

Su misión es proteger, favorecer y apoyar a todas las personas para que puedan vivir sus vidas al máximo potencial a partir de los valores de integridad, respeto, coraje y trabajo en equipo.

¿Qué ha provocado que su compañía tome iniciativas para reforzar el talento en la era digital?

La transformación digital afecta al sector Farmacéutico por múltiples razones: ensayos clínicos digitales, fábrica 4.0, relaciones multicanal con nuestros stakeholders o la evolución hacia pacientes y profesionales más digitales.

Por todo ello estamos potenciando las habilidades digitales de nuestra plantilla para dar mejor respuesta y anticiparnos a estos profundos cambios del entorno. Es además una oportunidad para aumentar la innovación en la gestión y multiplicar las oportunidades internas de desarrollo.

¿Cómo impactan las nuevas formas de trabajo/relación entre distintos colectivos, por ejemplo, el trabajo en red, la multidisciplinariedad?

En Sanofi estamos aprovechando las nuevas tecnologías para reinventar las formas de trabajo. Herramientas como zoom, aplicaciones móviles de gestión o iniciativas como el teletrabajo que implantamos hace varios años aumentan la eficiencia y flexibilidad. Son grandes avances que hay que combinar con un uso correcto y hábitos saludables para lograr un rendimiento sostenible.

¿Cómo describiría el cambio cultural que está experimentando en su compañía?

Estamos inmersos en el "triple cambio": el global y socioeconómico (que nos afecta a todos), el sectorial (con retos como la sostenibilidad de los sistemas públicos, el e-health, el acceso al mercado de nuevos produc-

tos, el empoderamiento del paciente...) y el interno en Sanofi. Llevamos unos años en un proceso de profunda transformación de nuestro modelo de negocio y de gestión de personas con dos focos importantes: gestión del cambio (organizativo y cultural hacia mayor agilidad y espíritu emprendedor) y gestión del talento (potenciando un estilo de liderazgo inspirador y el desarrollo de nuevas capacidades que aumenten la empleabilidad de nuestra plantilla).

¿Qué significa el talento en la era digital para su compañía? ¿En qué se diferencia del talento que gestionaba antes?

En Sanofi creemos que todos los empleados tienen talento y a la vez también nos enfocamos en aquellas personas de alto potencial para acelerar su carrera.

La base de las políticas de desarrollo se mantiene (conocimientos, actitudes, humildad, tenacidad...) y a la vez aparecen elementos emergentes: agilidad de aprendizaje, capacidad de desaprender, gestión de la incertidumbre, exploración externa, etc. Todo ello en un contexto que requiere una mayor autorresponsabilidad y auto-liderazgo y la apertura a evolucionar en carreras no clásicas (más allá de las tradicionales promociones verticales dentro de la misma función) por parte de empleados y managers.

¿Se ha redefinido el rol del líder para gestionar al Talento en la Era Digital? por ejemplo para asegurar un estilo de liderazgo más inclusivo, colaborador, inspirador y adecuado a una estructura más plana y cultura más abierta.

Sí. Nuestras políticas clave (selección, desarrollo, recompensa, ...) ya van en esta línea de identificar y potenciar este nuevo liderazgo más inspirador, abierto e innovador. Es un camino de cambios largo y complejo porque no es fácil evolucionar la mentalidad y los hábitos.

Así todo vemos ya numerosos buenos frutos en cuanto a la mejora de la calidad directiva, el refuerzo de nuestras políticas de diversidad y la reducción de niveles jerárquicos. Y así lo reconocen nuestros empleados en las encuestas periódicas de compromiso y los can-



"En Sanofi estamos aprovechando las nuevas tecnologías para reinventar las formas de trabajo"

didatos externos a nivel mundial que valoran crecientemente nuestra sólida propuesta de valor al empleado y lo inspirador de nuestro propósito empresarial asociado a la salud.

¿Qué hace para gestionar el talento colectivo, aparte del talento individual?

Nuestra estrategia de desarrollo se basa en el modelo 70-20-10.

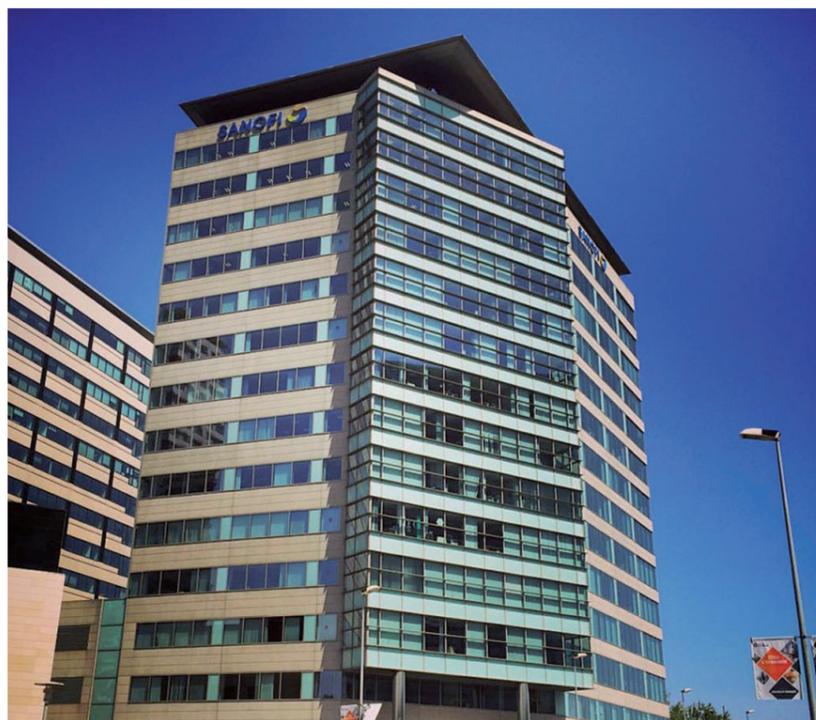
El 70% del tiempo y foco es el crecimiento en el puesto de trabajo (sea en funciones básicas o enriqueciendo su contenido). El 20% se apoya en la interacción con otros (feedback, mentoring, coaching...). Y el 10% es la parte de formación formal (presencial, online o blended).

Complementamos el Plan de desarrollo individual (PDI) que todos los empleados tienen con acciones colec-

tivas y un enfoque de enriquecimiento mutuo, tanto en equipos naturales como con otras personas de la organización. Fomentamos el networking (tanto interno como externo) y compartir experiencias para maximizar el desarrollo con iniciativas como el "speed networking" con un foco inicial en mujeres jóvenes con alto potencial internacional.

¿Qué estrategias utiliza su compañía para atraer talento digital?

Estamos reforzando nuestra estrategia de employer branding tanto global como local a nivel multicanal y presencial. Para ello estamos usando diversas herramientas (web corporativa con acceso a vacantes mundiales, redes sociales, micromarketing específico...) y también ferias de empleo generalistas y especializadas en Salud. Adicionalmente los referenciadores (internos



y reto sin sobreproteger al talento) y compañía (con un buen apoyo a través de programas sólidos de desarrollo y una cultura que fomenta el desarrollo continuo).

¿Cómo han cambiado las estrategias de motivar las personas con talento en la era digital?

Hoy todo va más rápido y por ello estamos revisando nuestros procesos para ser más ágiles en nuestra interacción con empleados y candidatos y también conocerlos más profundamente a través de big data e inteligencia artificial. Y a la vez queremos relaciones profesionales adultas y constructivas, donde primen la confianza, el feedback honesto, la diferenciación en el rendimiento y el espíritu de mejora. Creemos que estas son algunas de las bases para que en cada persona aflore su mejor versión.

¿Con qué dificultades se encuentra a la hora de gestionar este tipo de talento?

Existen varios retos: la escasez de profesionales digitales, la dificultad de atraerlos y fidelizarlos, su integración cultural en una gran compañía y también segmentar bien su visión de carrera: focalizada (ser un experto en ciertas áreas de alto valor), polivalente (ganar diversidad de bagajes y experiencias en diversos procesos, funciones o tecnologías) o generalista y de gestión (crecer hacia posiciones directivas y de gestión de personas).

¿Merece la pena intentar retener el talento? ¿Debemos ahora acostumbrarnos a la movilidad de talento? Sin duda. Cada vez es más claro que las personas marcan la diferencia y que es ganador combinar nuevos em-

y externos) son fundamentales en este segmento de profesionales.

En estos canales ponemos en valor nuestra propuesta de valor para empleados que engloba elementos como el desarrollo profesional continuo, la innovación o ser protagonista de la mejora de salud a nivel mundial con nuestro lema "Empowering Life".

¿Qué hace su compañía para detectar y desarrollar este talento?

Nuestra visión es que el éxito es un esfuerzo continuado y multifactorial: empleado (autoconocimiento, autorresponsabilidad y autodesarrollo), manager (buenas conversaciones, apoyo

TALENTO PARA LA ERA DIGITAL

Nuestra visión es que el éxito es un esfuerzo continuado y multifactorial: empleado (autoconocimiento, autorresponsabilidad y autodesarrollo), manager (buenas conversaciones, apoyo y reto sin sobreproteger al talento) y compañía (con un buen apoyo a través de programas sólidos de desarrollo y una cultura que fomenta el desarrollo continuo) •

pleados con personas con trayectorias más largas en las compañías.

Creemos que podemos dar carreras variadas y dinámicas a largo plazo a nuestros empleados, incluyendo a las nuevas generaciones y siendo realistas del reto que supone.

Para ello estamos apostando por maximizar las opciones de desarrollo interno de múltiples maneras: carrera internacional, roles globales desde los países maximizando el potencial de las nuevas tecnologías, evolución hacia otras funciones en "movimientos transversales no obvios" o promociones dentro la misma función. Todo ello gestionado con sólidos procesos de gestión del talento y fomentando la transparencia en las vacantes internas.

En todo caso nuestro objetivo es que trabajar en Sanofi siempre sea un pasaporte para la empleabilidad y competitividad laboral futura de nuestros equipos.

¿Qué hacen en su compañía para reconocer y recompensar el talento en la era digital? ¿Implica cambiar los sistemas tradicionales como, por ejemplo, los objetivos individuales?

En el mercado actual los sistemas de compensación deben reinventarse para adaptarse a las nuevas exigencias. Por ello en Sanofi estamos llevamos tiempo reconociendo más la innovación o recompensando la mejora en las habilidades (los cómo) y no sólo los puros resultados (los qué).

Valoramos los resultados de hoy y también cómo nos preparamos para los resultados futuros y cuál es la alineación con nuestros valores y formas de trabajo.

¿Qué herramientas de gestión han cambiado o piensan actualizar? – por ejemplo, adaptar su diccionario de competencias corporativas, el sistema de evaluación del desempeño, etc.

Uno de los retos principales es reinventar la selección y el desarrollo con procesos unificados y globalizados y tecnologías más robustas.

El profesional excelente que buscamos integra cuatro perspectivas: conoci-

Nuestro objetivo es que trabajar en Sanofi siempre sea un pasaporte para la empleabilidad y competitividad laboral futura de nuestros equipos •

entos y experiencia técnica, habilidades sociales y de gestión, sólidos valores personales y un propósito personal claro alineado con nuestra misión y cultura.

Hoy en este entorno tan dinámico y competitivo hay que evolucionar desde los clásicos criterios de "sector-función": encontrar en el mercado al mejor profesional posible dentro del paquete de compensación disponible y que haya desempeñado varios años con éxito el mismo puesto en la misma industria.

Los conocimientos y un buen bagaje profesional son básicos para competir pero ponemos creciente foco en habilidades sociales (empatía, comunicación, trabajo en equipo...), potencial, capacidad de aprendizaje, ética o encaje con los valores corporativos. Y sin olvidar la pasión que en muchas ocasiones marca la diferencia.

Creemos que la excelencia laboral del futuro será una buena combinación de lo clásico y lo novedoso, de humanismo y tecnología, de emoción y razón.

