

formación

Vanesa Adell

A tiempos difíciles, buena formación

Formación: una de las palabras que puede que estén más de moda entre los políticos que deben afrontar uno de los grandes problemas que tienen nuestro país en este momento: las enormes listas de parados. A todos ellos se les recomienda que se formen mientras no tengan trabajo para conseguir una salida profesional. Pero para el sector farmacéutico, la formación ha sido clave y fundamental desde mucho antes que la grave situación económica dejara sin trabajo a cerca de cuatro millones de españoles. En un sector tan vinculado a la investigación y tan tecnológico, la formación constante de sus profesionales ha sido crucial para ir avanzando y creciendo. En este reportaje, además de analizar la importancia de esta área para los laboratorios, también conoceremos de cerca la manera de funcionar de algunos de ellos.

"Vivimos en una sociedad y entorno cambiantes, debemos actualizarnos constantemente". Esa es la máxima que defiende **Àngels Turull**. Ella es la *head of Training* de **Bayer Schering Pharma** dentro del departamento de Formación para el área de ventas de ese importante laboratorio. En un contexto de crisis económica como la actual, la formación está adquiriendo una importancia casi vital, no sólo para aquellos que están en paro -en esos casos, es una de las opciones más recomendadas por expertos para poder abrirse nuevas oportunidades en el mercado laboral- si no también para todos aquellos que aun estén en activo y dentro de una estructura empresarial.

Para reforzar la primera idea, un dato. Según un informe presentado por la consultora **Michael Page Internacional** a principios de 2010 sobre el sector farmacéutico en nuestro país, el incremento importante de candidatos para cada proceso de selección que ha provocado la crisis económica -es uno de los sectores que ha destruido más puestos de trabajo a nivel nacional- ha hecho crecer también los requisitos para conseguir un puesto. En ese sentido, **Isabel**

de Bethecourt, *manager de Healthcare* de **Michael Page**, señala que "además de titulación universitaria, master, posgrado o similar y un alto nivel de inglés, del candidato se espera una gran motivación por el proyecto".

Así pues, para aquellos que estén buscando un empleo en el sector farmacéutico será imprescindible

fa. Y es que la crisis plantea nuevos retos en todos los sectores. Y el farmacéutico no es una excepción. En ese sentido la gerente de Gestión del Talento y Liderazgo de **Roche Farma**, **Raquel Velázquez**, apunta que "la compleja situación económica que estamos viviendo está obligando a las compañías a adoptar nuevos modelos competitivos de negocio". "Y ahora, más que nunca, hay que estar preparados, formados, puesto que es el propio mercado el que selecciona y mantiene aquellas personas, equipos, empresas más preparadas para afrontar los cambios y oportunidades del mercados", apunta Cruz, de **Pierre Fabré**. La permanencia en el mercado depende, en un momento como el actual, de la capacidad del laboratorio para adaptarse y para innovar en nuevos entornos. Es por ello por lo que contar con equipos de profesionales adaptados será esencial.

Así, aunque la crisis económica azote los presupuestos de los grandes laboratorios de nuestro país, parece ser que los responsables de Recursos Humanos (RR HH) y Formación son conscientes de la necesidad de continuar implementando buenos progra-

El incremento de candidatos para cada proceso de selección, que ha provocado la crisis económica, ha hecho crecer también los requisitos para conseguir un puesto

ble formarse aún más para poder resaltar por encima de los demás candidatos. Pero ¿qué pasa con todos aquellos empleados que ya están dentro de la estructura productiva? Para ellos, la formación también es "crucial", en palabras de la directora de Formación de **Pierre Fabre Dermocosmética**, **Eva Cruz**, o "fundamental", en las de **Patricia Elía**, responsable del departamento de Desarrollo de Personas de **Cinfa**.

mas de formación para todo su capital humano. **David Warner**, director de **Astex**, empresa especializada en la formación en idiomas y con un amplio portfolio de clientes en el sector farmacéutico, apunta que "la crisis, por un lado, y las medidas tomadas por el gobierno, por otro, han producido un cierto recorte en los gastos empresariales". "No obstante," continúa diciendo Warner, "el sector farmacéutico es

¿Qué papel juega la formación en el sector farma en un momento de crisis y aumento de paro como el actual?

Àngels Turull,
Head of Training de
Bayer Schering Pharma



La formación siempre es importante, pues vivimos en una sociedad y entorno cambiante y debemos actualizar nuestros conocimientos. Podemos decir que lo es especialmente en un contexto de crisis. El esfuerzo para ser más competitivos y eficientes nos llevan a la necesidad de formarnos mejor para superar los nuevos desafíos.

Patricia Elía,
Responsable del Departamento de
Desarrollo de Personas de Cinfa



De acuerdo a los valores de Cinfa, en nuestra compañía seguimos un modelo de desarrollo de competencias basado en las personas, puesto que consideramos que el valor añadido que aporta cada persona es lo diferencial para el éxito de cualquier proyecto. En este sentido la inversión en formación es fundamental.

Eva Cruz,
Directora Formación de
Pierre Fabre Dermocosmética



En un contexto político y social como el actual, el papel de la formación es crucial. Ahora más que nunca hay que estar preparados, formados ya que el propio mercado selecciona y mantiene aquellas personas, equipos, empresas más preparadas para afrontar los cambios y oportunidades del mercado.

uno de los más concienciados en cuanto a la necesidad de obtener formación de calidad" y es por eso que desde su empresa no han percibido "recortes drásticos" en los gastos de los laboratorios en formación para su personal.

Y para José Manuel Chapado, socio director de Isavia Consultores, otra empresa dedicada a implementar programas de formación, la crisis económica ha provocado que los laboratorios incidan cada vez más que los programas tengan los resultados deseados. En ese sentido, Chapado afirma: "No creo que se haya producido un cambio en los contenidos tratados, sino más bien que cada vez más se requiere asegurar mejor que los programas de formación sean realmente buenos y sirvan tanto a las personas como a la organización. Hay más exigencia en cuanto al rigor en los contenidos, en cuanto al aprovechamiento del tiempo dedicado, y en cuanto a la experiencia de las compañías y profesionales contratados. Y también hay más exigencia interna dirigida hacia los propios participantes. También a ellos se les concienta de la inversión que el laboratorio realiza, y se les solicita que el crecimiento que ellos adquieren se comprometan a hacerlo real y efectivo ante sus equipos".

El papel de la formación en el sector

Sea como sea, la crisis económica y los nuevos retos que de ella se derivan han intensificado el papel de la formación en un sector ya de por sí cambiante y sujeto a las innovaciones tecnológicas, a los cambios legislativos y que requiere de equipos muy formados, tanto para la investigación como para la gestión o en la red de ventas. En Bayer Healthcare, por ejemplo, la formación de estos últimos profesionales, es decir, los que conforman la red de ventas, ha sido una de las apuestas más importantes de estos últimos años. Y es que según explica Turull: "No hay mejor argumento de ventas que la de hacer llegar a los profesionales sanitarios, con rigor y conocimiento, los beneficios que todos nuestros productos pueden dar a los pacientes". Es por eso, que en este laboratorio, tan importante es que los comerciales tengan una buena técnica de venta y las habilidades tecnológicas que la sociedad actual aporta como que "actualicen de forma constante los conocimientos de los productos y también de la competencia".

En Cinfa, donde un 2% de la masa salarial se destina a acciones formativas, la formación es fundamental para "trasladar los objetivos estratégicos de la compañía al desarrollo de las capacidades nece-



sarias para desempeñar el puesto de trabajo de cada persona" y siempre pensando no sólo en el presente, sino también en el futuro. Es por ello que, anualmente, el departamento de Desarrollo de Personas (antiguamente denominado de Recursos Humanos) "diseña un programa de formación que debe dotar a las personas de conocimientos y las capacidad necesarias" para poder desarrollarse profesionalmente, así como también sus tareas en el seno de la organización.

En el caso de Pierre Fabre Ibérica, cuando hablamos de planes formativos, no sólo nos referimos a las acciones que se dirigen a sus empleados, sino también a todas aquellos programas que se diseñan e implementan para todos sus *stakeholders*: perso-

de servicio a nuestros clientes, siendo este uno de nuestros principales retos", destaca la gerente de Gestión del Talento y Liderazgo, Raquel Velázquez. Una cifra lo demuestra. "Durante el ejercicio del 2009, Roche Farma invirtió alrededor de 30.000 horas en la actividad formativa".

Diferentes modelos, un mismo fin

La formación es, pues, una función básica en cualquier laboratorio de nuestro país. La mayoría disponen de un departamento o una área específica que se encarga de gestionar todas las acciones a implementar. Sea el nombre que adquiera y sea o no independiente del área de Recursos Humanos, los laboratorios farmacéuticos de España disponen de

La formación es muy importante para contribuir a la mejora en la calidad de servicio a los clientes de los laboratorios

Raquel Velázquez, gerente de Gestión del Talento & Liderazgo de Roche Farma



La situación económica está obligando a las compañías a adoptar nuevos modelos competitivos de negocio. Por ello, la formación cobra un protagonismo especial. Hay que concentrar las acciones de formación en las áreas y actividades más necesarias, lo que implica un cambio en su gestión.

La situación económica está obligando a las compañías a adoptar nuevos modelos competitivos de negocio. Por ello, la formación cobra un protagonismo especial. Hay que concentrar las acciones de formación en las áreas y actividades más necesarias, lo que implica un cambio en su gestión.

nal farmacéutico, sanitario y médico, o lo que es lo mismo, para todos aquellos agentes que se convierten en sus prescriptores. Tal y como comenta Eva Cruz, directora de Formación de Pierre Fabre Dermocosmética, "con una red de formadores significativa en número, se apuesta por la formación de estos agentes". En ese sentido, la red de formación externa se dedicará a "cubrir las necesidades de formación de clientes y personal sanitario que trabaja directamente con el laboratorio, para mantenerlos informados y también formados sobre las novedades y las temáticas de interés sanitario", añade. A la formación externa se le suma la interna, que, también a través de una red propia, "se encargará directamente tanto de formar a las personas de nueva incorporación a la empresa, como del reciclaje y formación continuada de todos los equipos".

Roche Farma, por su parte, destaca porque la formación se ha incorporado como un eje estratégico de la gestión del laboratorio. "La formación es muy importante para contribuir a la mejora en la calidad

personal que se dedica a formar a los otros colaboradores y/o trabajadores. Pero ¿de qué manera lo hacen? Cada laboratorio es un ejemplo diferente y con matices muy variados. En este reportaje recogemos cuatro testimonios de cuatro grandes representantes.

Por un lado está la opción de Pierre Fabre Dermocosmética, que gestiona internamente el 100% de los planes formativos, tanto los dirigidos a los trabajadores como a los *stakeholders*. "Únicamente se externaliza muy puntualmente por una necesidad detectada que no se pueda cubrir con el personal interno", comenta Cruz. Priorizan, sobre todo, la formación técnica de los productos y las patologías que con ellos se pueden tratar. También la formación comercial, técnicas de comunicación y herramientas informáticas. Su formación se establece de forma continuada y se adapta a cada colaborador.

En Bayer Schering Pharma, la división farmacéutica de Bayer Healthcare, la formación tiene departamento propio y dedicado a la formación de los equi-

pos de ventas. "Se encarga de la formación de producto y de habilidades (es decir, técnicas de ventas, liderazgo de equipos, formación en evaluación de desempeño, etc.) tanto a delegados de ventas como a gerentes", comenta Turull, añadiendo que algunos cursos se pueden externalizar. "Si consideramos que una consultora externa puede aportar nuevas ideas o su especialización en determinados aspectos, optamos por llevarlo desde fuera", comenta la *head of Training* de Bayer Schering Pharma. Es ella quien añade que "en ocasiones la externalización ayuda a

Finalmente, en Cinfa, el último de los laboratorios que ha colaborado con Farmactual en la preparación de este reportaje, "una parte de la formación se externaliza y otra se desarrolla de forma interna". Según puntualiza la responsable del departamento de Desarrollo de Personas, "más o menos el 30% de los cursos que se realizan son internos y el 70% externos". Es, pues, el modelo contrario al que muestran Pierre Fabre o Bayer ya que en Cinfa optan por contar con colaboradores que les faciliten el diseño e implementación de los programas formativos para

La formación, que juega un papel básico cuando el empleado se incorpora por primera vez al laboratorio, es también durante toda su trayectoria profesional un elemento crucial

comunicar mejor dentro de la organización determinados mensajes o procesos de mejora".

La manera de trabajar de Roche Farma en cuanto a formación se refiere es muy similar a la de Pierre Fabre. Y es que la gestión e implementación de programas se hace, prácticamente en su totalidad -tan sólo con alguna excepción en el desarrollo de habilidades y del liderazgo-, desde dentro de la propia compañía. ¿Cómo? El laboratorio dispone de "responsables de formación en las distintas áreas de negocio y con un fuerte conocimiento de la actividad cotidiana orientados al desarrollo continuo de conocimientos técnicos y responsables de formación en el departamento de RR HH orientados al desarrollo de la formación en habilidades y liderazgo". Todos ellos están "muy directamente vinculados al diseño de contenidos, metodología, planificación de la formación, impartición y evaluación de todos y cada uno de los cursos que se hacen".

sus empleados. Y ¿cómo se articula la formación? En primer lugar, "se estructura considerando los proyectos que va a llevar a cabo la empresa a medio plazo". "A partir de ese horizonte", explica Elia, "se elaboran planes de formación anuales diagnosticando las necesidades formativas que puede tener cada departamento o cada persona para poder encarar esos proyectos futuros". Es, el departamento de Desarrollo de Personas el encargado de hablar con cada una de las otras áreas para concretar estos aspectos, "teniendo específicamente en cuenta en este proceso las necesidades del equipo comercial". A partir de ahí, "se diseña el plan formativo y luego se calendariza, dejando el 90% cerrado y el 10% abierto a nuevas necesidades que puedan surgir".

Formación continuada y a medida

La formación, que juega un papel básico cuando el empleado se incorpora por primera vez al laboratorio, es también durante toda su trayectoria profesional un elemento crucial. Los laboratorios consultados coinciden en destacar que no hay un momento determinado en los que se deba implementar un programa de formación. Desde Isavia Consultores, su socio director, José Manuel Chapado, asegura que "no hay ningún momento más específico que el otro para que los laboratorios implementen sus programas de formación". "Estos", continúa Chapado, "se desarrollan a lo largo de todo el ejercicio económico". Y es que "cualquier momento es adecuado para mejorar la capacidad de las personas". Aún así, Chapado, y a partir de la experiencia que su empresa tiene como consultora de formación y desarrollo de recursos humanos, asegura que: "La mayoría de nuestros programas se centran en personas que viven un momento común, y es el de la experiencia; cuando se habla de liderazgo, emoción y comunicación, los profesionales a quienes nos dirigimos saben bien de lo que les hablamos ya que gozan de la suficiente experiencia como para poder valorar la trascendencia de los temas planteados, y también la dificultad para implementarlos con éxito en la realidad cotidiana y profesional". Es él también quien asegura que, actualmente, todos aquellos programas relacionados con la mejora de resultados son los que tienen más demanda. "En general, se nos pide todo lo referido a la formación en y para personas, ya sea en materias directivas -como liderazgo y comunicación-, más competencias -como negociación o gestión de proyectos- o incluso en ámbitos que pudieran catalogarse como más personales, como es todo el mundo referido al bienestar personal, la expresión corporal, la gestión del estrés o la inteligencia emocional y anímica" concluye.

En este aspecto coincide también Warner, de Astex. Aunque la empresa de la que es director esté especializada en la formación en idiomas, también ha detectado "una creciente demanda por cursos de

Las oficinas de farmacia suspenden

Aunque los laboratorios farmacéuticos sean una de las industrias de nuestro país que más avanzadas estén en cuanto a la implementación y aceptación de la importancia de los planes formativos para el desarrollo de las personas y también para el crecimiento de la empresa, uno de sus principales *stakeholders*, las oficinas de farmacia, no lo tienen tan claro. Y es que, según un estudio de Asefarma, la Asesoría de Gestión Activa de Farmacias, uno de los retos que tienen las oficinas de farmacias es precisamente este, la formación. En palabras de su socio-director, "mientras que los farmacéuticos titulares realizan un proceso de reciclaje y no dejan de formarse a través de cursos, los trabajadores de farmacias normalmente adolecen de un plan de formación y reciclaje profesional". Han alertado de esta carencia argumentando que "la formación del personal es una pata fundamental en la gestión activa de las farmacias y en su mejora de la rentabilidad". Destacan la necesidad de saber sobre marketing, técnicas de comunicación, de venta, informática de gestión, gestión de compras y ventas, entre otros.

formación en habilidades directivas como negociación, técnicas de venta, etcétera". Eso sí, impartidas en inglés.

Los retos del futuro

Tal y como comenta Chapado, de Isavia, "el sector farmacéutico es maduro y sobretodo vanguardia en muchos campos". Los RR HH y la formación no son una excepción. Aun así, desde su punto de vista, los laboratorios farmacéuticos aún tienen pendiente un gran reto conjunto. "Independientemente de la situación que puede estar viviendo cada empresa, el sector sigue necesitando fórmulas que se acerquen más al concepto del desarrollo que al de la formación". Se trata de un reto más de filosofía que pragmático, pero que, según Chapado, es necesario para continuar avanzando. Desde Bayer o Pierre Fabre, los retos pasan por continuar apostando por la formación continuada de calidad, para asegurar unos profesionales completamente cualificados.

Si analizamos las necesidades y los retos del sector a un nivel más práctico, las carencias pasan por determinadas materias. Para la gerente de Gestión del Talento y Liderazgo de Roche Farma, Raquel Velázquez, uno de los retos pasa por "continuar desarrollando las habilidades y capacidades de gestión necesarias para afrontar con éxito los retos a los que se enfrentan las organizaciones actuales". Aun así, Velázquez también destaca la necesidad de comenzar a introducir los espacios virtuales y los desarrollos 2.0. "Estas tecnologías permiten integrar la comunicación y la gestión de la información y ponerla al servicio de la formación y el desarrollo de los empleados". Y para el director de Astex, el reto es una de las grandes lacras de nuestro país: el nivel de idiomas, y más concretamente, el del inglés. "Me sigue sorprendiendo el bajo nivel de inglés de muchos ejecutivos del sector, puesto que la mayoría de empresas farmacéuticas en España tienen relación directa con multinacionales y una buena comunicación en inglés es una habilidad esencial y quizá algo infravalorada", defiende.

Sea como sea, la formación juega y continuará jugando durante mucho tiempo un papel fundamental para asegurar que el sector continúe siendo lo que es ■