

Ana Mutis, directora de RRHH de AstraZeneca

Pasión por el Desarrollo a través de las experiencias

AstraZeneca es una compañía farmacéutica internacional que en nuestro país cuenta con un equipo de más de 700 personas apasionadas por la filosofía y la labor de la organización. Dado el core de su negocio, apuestan de forma decidida por el desarrollo de sus profesionales y en este sentido desde su departamento de RRHH tienen muy claro que todos tienen talento y deben asumir la responsabilidad sobre su propio desarrollo. Su responsable de gestión de personas nos explica el proyecto que han realizado con Overlap.

¿Qué importancia se le da actualmente al desarrollo en AstraZeneca?

Uno de los ejes estratégicos de AstraZeneca es ser un excelente lugar para trabajar y alineamos nuestra estrategia en Recursos Humanos poniendo foco en generar pasión por el desarrollo. Para nosotros es un aspecto fundamental, que además se impulsa en el día a día desde nuestro Comité de Dirección. Tenemos empleados exigentes en un entorno de gran dinamismo y en un sector muy competitivo que nos reta a garantizar que atraemos a los mejores profesionales y que los reconocemos y fidelizamos asegurando sus mejores experiencias de desarrollo.

¿Para qué interesa a los profesionales el desarrollo?

El desarrollo es importante por tres motivos principales: alcanzar la excelencia en el puesto, prepararnos para nuevos retos de evolución y crecimiento, y favorecer nuestra empleabilidad. Por tanto, no está estrictamente ligado a un cambio de posición, sino a la adquisición de las experiencias que nos permitan superarnos y ser cada día mejores profesionales.

¿De quién depende el desarrollo profesional en AstraZeneca?

Uno de nuestros principios es que todos tenemos talento y cada empleado es responsable de su propio desarrollo. Esto en un contexto de apoyo de los managers a través de *feedback* de calidad y en una compañía en la que es nuestra prioridad facilitar un entorno de experiencias y acompañamiento con procesos y herramientas que las faciliten.

¿Cómo hace posible AstraZeneca el desarrollo del talento?

El empleado es el dueño de su propio desarrollo y, por tanto, todo empieza con una autorreflexión sobre sí mismo, nuestro sector y el futuro; luego pasa por una conversación de calidad con su manager y, finalmente, la formalización del Plan de Desarrollo Individual (PDI) según el modelo de desarrollo 70%-20%-10% con herramientas que permiten la experiencia en el puesto, el aprendizaje a través de otros y el estructurado con formación individual.

¿Qué grado de implantación tienen los recursos al servicio del desarrollo?

Entendemos el desarrollo como un continuo, y estando las políticas y procesos definidos, cada cual debe utilizarlos según necesidad. Nuestras herramientas están 100% implantadas; todos los empleados tienen que revisar y formalizar anualmente su PDI y han de tener al menos una conversación de desarrollo con su manager. Estos aspectos, además, los medimos a través de nuestra encuesta de clima y auditando nuestro sistema de talento. Como resultado, hemos visto incrementarse la cobertura de vacantes con personal interno, además de las asignaciones internacionales, horas de coaching y formación.

¿Cómo han impulsado el aprovechamiento de estos recursos en 2017?

La última iniciativa que destacamos fueron los Talleres de Desarrollo con la participación del 100% de nuestros empleados. Queríamos de una forma práctica, y customizada a la realidad de cada colectivo, impulsar el conocimiento y el aprovechamiento de los recursos disponibles y la reflexión individual sobre el desarrollo. Conseguimos que cada empleado saliera de los talleres habiendo enriquecido su PDI con acciones concretas y realistas, resolviera sus dudas y estuviera más cerca de RRHH para responder a todas sus inquietudes.

¿Qué resultados se han obtenido?

Teníamos el reto de, durante mes y medio, movilizar al 100% de nuestra plantilla organizada en grupos de 15 personas para garantizar el máximo aprovechamiento. Estamos orgullosos de poder afirmar que más del 85% de los empleados consideraron que la iniciativa había contribuido a favorecer su desarrollo personal. Por otra parte, nuestra encuesta de clima arrojó un incremento de más de un 10% en las opiniones sobre los ítems de talento y desarrollo.

¿Cuál ha sido la clave del éxito de este proyecto de implantación?

El equipo de Talento&Desarrollo trabajó garantizando que los principios fundamentales se traslada-

ban a todos los talleres. Le dimos un enfoque customizado a cada grupo de empleados (distinguiendo oficinas y ventas; en ventas entre la realidad de cada una de nuestras cuatro Unidades de Negocio, y también diferenciando entre managers y colaboradores). Fue importante el formato de casos muy práctico y aplicable en el que cada uno se podía sentir identificado.

Además, la implicación de cada miembro del equipo de Recursos Humanos fue fundamental. Estuvimos presentes en todos los talleres para demostrar el compromiso, apoyo y pasión por el desarrollo del conjunto del Departamento.

¿Cómo ha sido la relación entre AstraZeneca y Overlap en el impulso de este proyecto?

Overlap viene colaborando con nosotros en proyectos en los últimos años. Conocemos muy bien su foco en generar pasión y también muchos de los recursos que han puesto al servicio de esta misión. Esto, unido a su experiencia, tanto en el sector salud como en la generación de recursos en el ámbito del desarrollo de personas, ha facilitado una labor de trabajo en equipo eficiente, creativa, flexible y muy adaptada a la realidad de los profesionales de AstraZeneca ■

Andrés Ríos, director de Marketing de Overlap, junto a Ana Mutis

