



Francesc León (Barcelona, 1968) comenzó su carrera profesional en una asesoría fiscal y laboral y en 1993 se incorporó al departamento de Administración, Contabilidad y Finanzas de Haarmann & Reimer, una compañía del Grupo Bayer dedicada a la fabricación de aromas alimenticios y fragancias para la perfumería. Allí permaneció hasta 1999, cuando pasó a formar parte del departamento de Contabilidad de Bayer Hispania. Participó en varios proyectos de integración de servicios administrativos como el de Bayer Portugal. En 2001 se unió al equipo de EuroServices Bayer, el centro de contabilidad para el Grupo Bayer en Europa, primero como responsable del área de Contabilidad de Clientes y, posteriormente, como responsable de Administración y HR Business Partner. Desde enero de 2011 es el director de Recursos Humanos de Bayer Hispania.

Francesc León, director de Recursos Humanos de Bayer Hispania

Una persona motivada vale por dos, innova y cumple con sus objetivos

Francesc León es desde hace unos meses el nuevo responsable del área de Recursos Humanos de Bayer Iberia. Desde su incorporación ha querido potenciar una nueva mentalidad en la compañía mucho más flexible y comprometida, tanto con la sociedad como con los propios empleados. Además, ha coincidido con los nuevos valores de la empresa que son LIFE: Liderazgo, Integridad, Flexibilidad y Eficiencia.

¿Cómo está estructurado el departamento de RRHH?

Para entender nuestra estructura como departamento, deberíamos hablar de cómo está estructurado el Grupo. El Grupo Bayer es muy conocido por la aspirina, pero hacemos muchas otras cosas. Tenemos tres grandes áreas de negocio: la salud, el cuidado de la agricultura y los materiales de altas prestaciones. Son áreas totalmente distintas entre ellas. Todas están focalizadas en el "Science for a better life", nuestro eslogan, ciencia para una vida mejor. Recursos Humanos está estructurado en tres áreas diferenciadas. Una que da apoyo a todos estos negocios y a los responsables de cada área. Tenemos otra área que es la gestión diaria de los RRHH en sí, la parte administrativa. Aquí tenemos un equipo que está dividido en dos: uno está en Alemania y otro en Barcelona. Hacen tareas como gestión con la Seguridad Social, contratación, etc. Y una última área que se está potenciando muchísimo en estos últimos años, el departamento de Definición de Políticas, donde se definen las políticas que deben seguir las otras dos áreas y el negocio en sí. Aquí se definen políticas de gestión de talento, de diversidad, y las propias de los RRHH.

¿Cuál es la filosofía que basa el día a día de la compañía?

Desde hace algún tiempo, hemos simplificado nuestros valores. Ahora mismo tenemos unos valores que llamamos LIFE: *Leadership, Integrity, Flexibility y Eficacy* (Liderazgo, Integridad, Flexibilidad y Eficiencia). Esta simplificación se debe a que hace tiempo teníamos tantos valores que era hasta difícil repetirlos, y éramos conscientes. Intentábamos que llegaran a todas las esquinas de la compañía, pero era difícil. Entonces hubo un cambio importante de filosofía y se creó lo que nosotros denominamos LIFE, provenientes de la declaración de principios de "Science for a better life", que integran muchos otros dentro de cada uno de ellos. Son fáciles de explicar, de recordar y de retener. Estos valores son la parte importante que nosotros tomamos como base para toda la definición de las políticas de Bayer. Esta es nuestra filosofía.

¿Qué se le pide al trabajador? ¿Qué valores debe tener?

Para llegar a cumplir con nuestros valores, realmente queremos que haya una mezcla entre nuestra historia y nuestra forma de hacer las cosas durante los 150 años que Bayer lleva en el mundo, que crea una filosofía de compañía, unos valores que queremos que tengan todas las per-

sonas que vienen a trabajar con nosotros. Pero además queremos aplicar también la innovación, diferentes puntos de vista, diferentes mentalidades, basado todo en la diversidad (uno de los puntos importantes en nuestro desarrollo). Todo esto mezclado es lo que hace que al final cuando queremos que una persona venga a trabajar con nosotros tiene que rellenar tanto el hueco del valor y la filosofía como el hueco técnico. Una persona que técnicamente funcione bien y nos cubre el vacío técnico al 100% si el otro no queda

bien lleno, para nosotros no es una persona válida. Buscamos las dos vertientes en un profesional cuando se incorpora a la plantilla. También es verdad que Bayer busca siempre, y fuerza, la promoción interna. Por esto, muchas veces es mucho más fácil. Porque el hueco de los valores lo rellenamos internamente a lo largo del paso del tiempo, y el hueco técnico también con la formación.

¿Cómo se trabaja el desarrollo profesional de los empleados?

Parte todo de las políticas de gestión de talento, en las cuales definimos por tipo de negocio qué valores debe tener cada profesional y cada área, cómo se puede desarrollar dentro de esa área, qué posibilidades tienen, etc. A partir de ahí, marcamos esas carreras profesionales para los empleados detectados. Por ejemplo, trabajamos en lo que denominamos las conferencias de personal en las cuales se repasan todos los profesionales de la compañía para cada uno de los negocios y definimos qué necesita cada persona para desarrollarse más aún o para solucionar problemas. Todo esto lo tratamos todos juntos, RRHH y el negocio.

En Bayer tenemos una máxima, que la dirección de RRHH está partida entre el propio departamento de RRHH, a la que yo represento, y otra parte está en el jefe, en el responsable de cada área o departamento. Esta responsabilidad la queremos, la forzamos y la fomentamos porque el responsable es el que conoce a la persona, el que sabe qué puede hacer bien y que no, hacia dónde se puede desarrollar, dónde puede ir, etcétera.

¿El talento es innato o desde Recursos Humanos se puede trabajar?

Pienso que siempre debe existir una base. Sin ella difícilmente podrás desarrollarlo de manera mínimamente aceptable. Una vez dispones de una base, que puede ser mayor o menor, hay que desarrollarlo. Una persona con una base buena, si no la trabaja, sino la desarrolla, si no lo ayudamos con políticas de formación, de carrera, etc. difícilmente vamos a poder obtener el resultado adecuado.

¿Cómo se trabaja la selección? ¿Cuáles son los procesos más habituales?

Cuando buscamos una persona para un puesto, buscamos a un profesional que cumpla con nuestros principios LIFE, con los aspectos técnicos necesarios para el puesto, pero además buscamos diversidad, que al final se traduce al final

Una persona que técnicamente funcione, pero no cumpla con los valores no es un profesional válido para nosotros

en innovación. Para eso, tenemos una página en Internet donde todos los posibles candidatos en todo el mundo pueden registrar su candidatura en una posición que tengamos abierta en cualquier filial o enviar su curriculum para que esté en una base de datos. Y así cuando necesitamos a alguien, vamos allí y estudiamos los CV que cuadrarán con esta posición y buscamos esa persona. Esto está funcionando desde hace dos años. Y eso significa riqueza porque al final tenemos muchas personas dentro del mundo de Bayer que postulan por posiciones en diferentes compañías en todo el mundo. Y tenemos riqueza porque muchas personas venidas de otros países aportan en nuestras compañías otros puntos de vista, que son muy importantes.

No utilizamos Facebook o Twitter, aunque estén muy de moda. En Bayer siempre hemos pensado que la tecnología hay que utilizarla en su justa medida. Y ahora en estos momentos pensamos que estamos más que cubiertos con lo que estamos haciendo y de la manera que lo hacemos.

Una vez ingresan en la compañía ¿cómo se trabaja la motivación?

Trabajamos la motivación con pequeñas cosas y con grandes acciones, no hay que abandonar ni uno ni otro. Trabajamos la motivación, primero a nivel de remuneraciones salariales competitivas dentro del mercado y a nivel de beneficios sociales competitivos dentro de los mercados en los que estamos inmersos. Trabajamos la motivación gracias al trabajo en equipo. No imponemos las formas de trabajar, queremos que los mismos equipos se automotiven trabajando de esa manera.

Por otro lado, trabajamos la motivación a nivel de la gestión del talento y a nivel de hacer participar a los empleados en la innovación de la compañía. Perseguimos la motivación a través de buscar al máximo la conciliación y la flexibilidad. En este punto iniciamos un proyecto que pensamos que ha tenido un éxito fundamental en la motivación: el Home Office (teletrabajo).

Centrémonos en este proyecto. ¿Por qué cree que aumenta la motivación y la satisfacción del empleado? ¿Cuál ha sido la historia?

Home Office nace de una necesidad hacia nuestros empleados de flexibilizar y ayudar a la conciliación. Al final lo que buscamos es la motivación, porque una persona motivada vale por dos, innova y cumple con sus objetivos. Eso intentamos plasmarlo en diferentes acciones y una de ellas es el Home Office.

Tenemos una compañía, Bayer Euroservices, en la que hay mucho personal joven y personal que tiene otras necesidades fuera de lo que es la profesional y buscamos cómo podemos ayudarles a cubrirlos. Una de esas necesidades es la conciliación familiar del día a día con la parte profesional. Creímos que Home Office, aplicado de forma voluntaria por parte del trabajador y por parte de la empresa, busca el punto en el que los dos nos sentimos cómodos y llegamos a que el empleado realmente esté muy motivado. Actualmente 130 personas, de los 330 de Bayer Euroservices, están trabajando en Home Office y están muy contentas. Y es importante destacar que los compañeros que han permanecido en la oficina no han tenido que hacer un sobreesfuerzo porque haya personas que estén trabajando desde casa. Sus responsables dicen que la calidad es igual o mejor, afirman que estos empleados que están inmersos en el proyecto están más contentos de lo que estaban antes: pueden conciliar mejor, pueden flexibilizar mejor y, lo más importante, nuestros clientes no han notado absolutamente nada. Sino todo lo contrario. Una persona motivada acaba siendo más eficiente y nuestros clientes están también contentos con esta medida. Es un proyecto muy innovador. En su momento, cuando lo estuvimos estudiando, buscamos empresas que hicieran la actividad

que hace Bayer Euroservices, que es la contabilidad de Europa, EUA y Canadá en el Grupo Bayer, y no encontramos en el mercado alguien que nos pudiese guiar y explicar cómo funcionaba. Hemos sido pioneros y está funcionando muy bien.

¿Qué tiene que hacer el trabajador para poder acceder? ¿Cómo pueden acceder a este programa?

Debe hablar con su responsable, explicándole su interés de participar de esta filosofía. Una vez ha mostrado su interés hay que chequear que su puesto lo permita, porque tenemos operaciones muy críticas en Bayer Euroservices, como, por

y de diversidad ¿hasta qué punto van ligados a RRHH? ¿Forman parte del mismo departamento?

La Responsabilidad Social Empresarial va al 100% de la mano de RRHH. Los tres principales pilares de nuestro mensaje en la RSE son el empleado, la sociedad y el medioambiente. Y, además, por este orden. Con lo cual, diría que Recursos Humanos entra de la mano de la RSE en el primer punto y directamente. No entendemos el negocio, las transacciones económicas ni ningún tipo de acción en la que esté involucrada Bayer que no se respeten los empleados, la sociedad y el medioambiente. Hay un no rotundo a este tipo de acciones. Con lo cual, desde Recursos Huma-

Trabajamos la motivación a nivel de la gestión del talento y haciendo participar a los empleados en la innovación de la compañía

ejemplo, la gestión de los pagos a todos los proveedores a nivel europeo, EUA y Canadá, y esto no se puede hacer desde casa. Hay que ver si la persona lo pide, si el puesto lo permite y, por supuesto, no nos engañemos, si la persona nos da suficiente confianza como para que pueda entrar en este juego. Si estos tres puntos se cumplen, no hay ningún problema. Ponemos las herramientas necesarias para que la persona lo haga y a partir de ahí todo son buenas noticias.

¿Hasta ahora cuál es el perfil de trabajadores que usa el teletrabajo?

De momento lo hemos aplicado a Bayer Euroservices que son todos de perfil contable financiero. Son empleados que están llevando contabilidades de todas las compañías de Bayer en Europa, EUA y Canadá.

¿Y en género?

Trabajamos mucho en los planes de igualdad y de diversidad. En el proyecto Home Office, hemos podido observar, y es algo interesante de comentar, que tanto la mujer como el hombre se acogen a este proyecto para conciliar. Eso es una buena noticia para la sociedad en general. Tenemos personal muy joven, muy bien preparado y que será el futuro de nuestra sociedad que está demandando, no sólo la mujer sino ambos géneros, conciliar con el ámbito personal. Ahora claramente esa demanda viene de los dos géneros. Hemos podido observar que el mismo porcentaje de mujeres y hombres que tenemos en la compañía -55% mujeres, 45% hombres- se mantiene a la hora de acogerse a estos programas de conciliación.

Esas políticas de RSE en materia de igualdad

nos intentamos fortalecer este primer pilar de la RSE, el empleado, para que se sienta cómodo, motivado, para que innove, podamos ser competitivos y podamos llegar a mejores posiciones en el mercado, pero desde este camino y no desde el de no cumplir con la RSE.

¿Cómo se trabaja la formación dentro del área de Recursos Humanos?

Primeramente, hay que definir cómo se trabaja la formación dentro de Bayer, porque la formación es algo conjunto, no es algo que definamos desde nuestro departamento de manera autónoma ni insolidaria. La formación se define, parte por RRHH, y parte por el negocio; y encontramos el punto de inflexión en el cual nosotros llegamos a definir unos planes de formación por áreas, por negocios, etc. Definimos unos planes de formación para cada uno de los negocios o áreas y éstos se llevan a cabo durante el año y nos sirven como base para definir los planes de formación del año siguiente. Lo que ha funcionado muy bien lo potenciamos y lo que no, lo corregimos. A partir de ahí tenemos cientos de profesionales haciendo cursos de idiomas, importantes en el mundo global en el que vivimos; tenemos muchas personas haciendo formación de competencias; otras muchas realizando formación técnica de producto; etc.

Invertimos muchísimo dinero en la formación, pero lo hacemos porque pensamos que es uno de los pilares para que nuestros negocios se desarrollen. Y la experiencia nos confirma que el empleado se tiene que desarrollar a la misma velocidad que la realidad en la que vivimos. Y eso sólo lo consigues con una formación puntera, amplia y realmente eficiente ■



al detalle

Grupo Bayer en cifras

- Total trabajadores: 2.266, aproximadamente un 60 % de hombres y un 40% de mujeres.
- Actualmente, hay 39 nacionalidades diferentes en la plantilla.
- La media de edad de los trabajadores del Grupo es de 42 años.
- Los empleados están en la compañía una media de 14, 5 años.