

“Liderando en acción”: un programa específico para los laboratorios Abbott

Redacción de Capital Humano

En los pocos meses que lleva en marcha, “Liderando en acción” ya se ha convertido en uno de los programas de formación y desarrollo de directivos más importantes e innovadores en el sector farmacéutico. Es un programa pensado y realizado para casi centenar y medio de directivos de laboratorios Abbott, distribuidos en sus tres negocios (farmacia, nutrición y vascular) y en los departamentos *staff* y red comercial. Diseñado por Isavia Consultores y con la acreditación de la Escuela de Negocios CEU de Madrid, nació con un objetivo claro: proporcionar un patrón común y homogéneo de liderazgo en Abbott, basado en la confianza y la orientación a las personas.

De esta manera, la totalidad de la cúpula directiva de los laboratorios farmacéuticos vive una misma experiencia de desarrollo: todos comparten un mismo enfoque sobre el liderazgo, hacen suyas idénticas técnicas en la gestión de personas, y manejan una misma terminología. Iguales contenidos y mensajes para los 150 directivos más importantes de la compañía en España, incluido el consejero delegado, los tres directores generales de sus líneas de negocio y el resto de integrantes del comité de dirección.

Con carácter previo y condensado en cuatro meses, se realizó una edición piloto con una veintena de gerentes nacionales de ventas y *business unit managers*. Ellos fueron los primeros alumnos, al tiempo que validaron contenidos y mensajes del programa que más tarde ha llegado al centenar largo de directivos que de ellos dependen.



Yolanda García, directora global de Recursos Humanos de Abbott.

ANTECEDENTES

El impulso de esta iniciativa correspondió a la dirección de Recursos Humanos. Las primeras conversaciones surgidas entre Abbott e Isavia se produjeron hace cinco años y pese a que durante ese tiempo la compañía ha experimentado movimientos corporativos significativos, la empresa nunca renunció al proyecto.

La directora global de Recursos Humanos de Abbott, Yolanda García, convencida de la oportunidad e idoneidad del programa, piensa que la elección no fue casual. “Queríamos un programa hecho a la medida de Abbott. Por eso, elegimos éste y no otro. Es un programa especial, innovador, distinto, en acción, práctico, un programa en campo. Sus virtudes no sólo radican

en un diseño realizado a la medida, sino también en su arquitectura metodológica. Y, sobre todo, su carácter y acento coincide con nuestro deseo y con una filosofía que queremos sea elemento diferencial y reconocible en nuestra compañía: las personas. “Liderando en acción” es un programa basado en las personas y para las personas”, asegura García.

Desde el inicio del programa, José Antonio García, director financiero y de operaciones de Abbott Internacional, la rama farmacéutica de Abbott, también se ha mostrado su acuerdo con el concepto y sentido del liderazgo transmitido. Según él: “Los líderes son personas humildes, que reconocen sus fallos e intentan aprender de ellos, que preguntan a otros. Eso les hace creíbles. También son personas

que lo cuestionan todo, que no se conforman con el status quo establecido. Eso les hace creativos”.

DESARROLLO

La estructura, secuencia y contenidos del programa tiene el afán de lograr organizaciones eficientes, mejor gestionadas y más humanas. Para ello, es necesario combinar canales de aprendizaje y desarrollo en un programa compacto y homogéneo que llegue mucho más allá que cualquier otra fórmula “unidimensional” de la formación. Isavia es pionera en el diseño *in company* de este tipo de programas multicanal, que ya ha realizado en sectores tan diversos como el financiero, el farmacéutico, el médico, el de alimentación y distribución, o el de la Administración Pública.

El reto es lograr que los profesionales vivan en primera persona la aplicación

Una de las principales virtudes de “Liderando en acción” es el soporte metodológico que utiliza, ya que está distribuido en cuatro periodos formativos y utiliza múltiples canales

de sus aprendizajes y los interioricen con especial compromiso. La arquitectura metodológica del programa provoca cambios organizacionales profundos y de primer orden. Lo logra por las experiencias vitales que provoca y por las conversaciones que genera. Una mezcla de forma y fondo, de canales y contenidos, que encuentran su reflejo también en un sistema de valoración que acredita con un elevado grado de certeza el resultado alcanzado.

LOS CANALES DE APRENDIZAJE

Una de las principales virtudes de “Liderando en acción” es el soporte me-

todológico que utiliza. Distribuido en 4 periodos formativos, cada uno de ellos se centra en un contenido distinto y utiliza múltiples canales de desarrollo. Según la socia directora de Isavia Consultores, Silvia Escribano, “se pretende que todos los contenidos lleguen a través de distintos canales, y que en todos los casos sean llevados a la práctica. Sin su aplicación a la realidad cotidiana, no tendría sentido”.

Cada periodo comienza con un seminario presencial, en el que los participantes, distribuidos en diez ediciones, asisten a un seminario de formación presencial de dos jornadas completas. A su final, se entrega una tarea individual, compuesta por lecturas,



Silvia Escribano, socia directora de Isavia Consultores.

reflexiones y ejercicios de campo que deben ser afrontados con ocasión del ejercicio profesional cotidiano. Y como consecuencia de ello, cada participante remite un informe a su coach. A cada participante se le asigna un coach, con el que mantendrá una sesión presencial de hora y media en cada período formativo. En esa sesión, coach y directivo repasan las principales limitaciones encontradas en el proceso de aprendizaje, y lo hacen con el compromiso ético de la confidencialidad.

Igualmente, cada cinco participantes conforman grupos de aprendizaje, que se reúnen una vez en cada período formativo, por espacio de una hora, para compartir las experiencias vividas y la aplicación de los aprendizajes obtenidos. Además, cada participante también reúne a su equipo habitual de trabajo para hacerles partícipes de sus propios aprendizajes. Así, el impacto del programa se multiplica y alcanza a la casi totalidad de la organización.

Por último, cada grupo de aprendizaje debe convocar una sesión de formación de media jornada en la que se convierten en maestros de sus propias enseñanzas, teniendo que asumir el rol de formadores ante compañeros del resto de la organización que no reciben de manera directa el programa. Según Silvia Escribano, esta fase demuestra la potencia pedagógica de este canal, ya que "cuando te ves obligado a tener que explicar algo en público, es cuando de verdad lo aprendes y lo haces tuyo".

A lo largo del programa, y complementando los principales mensajes y contenidos, laboratorios Abbott integra varios laboratorios de entrenamiento, de carácter interno y relativos a contenidos más técnicos.

LOS CONTENIDOS

Los contenidos están relacionados con las competencias descritas por laboratorios Abbott y son transversales a toda la organización. Los períodos formativos relacionan cuatro bloques temáticos: comunicación; liderazgo y trabajo en equipo; conflictos y emociones; y estrategia y proyectos.

Ovidio Peñalver, socio director de Isavia Consultores, define "la comunicación, como precompetencia o llave que abre el resto de contenidos. Todo, o casi todo, se hace conversando. En función de cómo nos comunicamos, provocamos reacciones en otros, y logramos resultados." Los contenidos de este período siguen las enseñanzas de autores como Maturana o Rafael Echeverría, de la escuela chilena de la ontología del lenguaje.

El segundo bloque, liderazgo y trabajo en equipo, se centra en la gestión de personas, expone las bases de la autoridad y ejercita la dirección y gestión de equipos humanos. "Motivar, capacitar, desarrollar... ¿es gestionar o liderar? En cualquier caso es mucho más que ser jefe. Generar sentido de equipo y orgullo de pertenencia es una ambición necesaria." Este período está inspirado en

las teorías de Kotter, y también en las Blanchard.

La tercera fase aborda la gestión de conflictos y las emociones. Peñalver señala que este período pone especial énfasis al hablar del tercer período, "que requiere tiempo y madurez para ser comprendido en su plenitud. El programa es deliberadamente provocador. Se quieren provocar cambios significativos, y eso no siempre es cómodo."

En el último período, dedicado a estrategia y gestión de los proyectos, los contenidos anteriores son relacionados y puestos a disposición de la consecución de resultados en forma y plazo, y en fondo y calidad. "Planificar tareas, estimar plazos, coordinar acciones y aunar compromisos y voluntades también requiere el uso de técnicas y habilidades como las que aporta la teoría de las limitaciones de Goldratt.", señala Peñalver.

LA VALORACIÓN DE LOS RESULTADOS

Los participantes valoran el programa, a los formadores y a los coaches. Pero también valoran a sus propios compañeros y a ellos mismos. Lo hacen en diversos ámbitos y con ocasión de diversos momentos y canales del programa. Aunque lo más llamativo es la prueba diagnóstico 360° que se realiza con carácter previo, tanto de carácter individual como colectivo.

Cada participante cuenta con una valoración propia que analiza con su coach en la primera sesión del programa. El resultado entonces obtenido es contrastado con el de la idéntica prueba diagnóstico 360° que se realiza al culminar el proyecto. De esta manera, cada persona es valorada en su progreso y desarrollo por quienes le rodean en la cotidianidad profesional. El sistema, por tanto, valora los aprendizajes logrados y, sobretudo, certifica su transferencia al desempeño expresada en competencias de comunicación y liderazgo. ▽