



Mar Martínez Trueba

Impulsora del proyecto *Regulatory 3.0*. Directora del Programa de Especialización "*Regulatory & Compliance: socios estratégicos en el sector salud*", de CESIF

NUEVO ENTORNO, NUEVOS PROFESIONALES

Entorno VUCA (*Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity*), transformación digital, mayor competitividad, obligan a instaurar modelos de negocio más ágiles y colaborativos.

Muchos autores citan que nos encontramos en una nueva era conocida como la "cuarta revolución industrial" o la era del "gran cambio", en el que "*la fuerza laboral es cada vez más digital, diversa, global y eficiente con los medios sociales y la automatización*"⁽¹⁾.

Las compañías deben adaptarse a los continuos cambios que "atacan" a su programación estratégica y a sus formas de hacer negocios. El entorno Farma no es ajeno a esta transformación. Cada vez más, debe enfrentarse a los continuos cambios en el conocimiento y debe ejercitar altas dosis de resiliencia y perseverancia, ligadas a incorporar la rapidez y agilidad necesaria, que les mantenga o saque del mercado. El mercado farmacéutico y de tecnología sanitaria se enfrenta a importantes retos para poder dar respuesta a los cambios de sus principales clientes: pacientes cada vez más informados y un sistema de salud, que debe abordar cambios estructurales y organizativos para ser sostenible.

⁽¹⁾ Informe Deloitte "Tendencias Gestión de RRHH 2017"

Regulatory & Compliance

¿Qué necesitas para ser un *Business Partner*?

La especialización en un área determinada ya no es suficiente. Hacen falta nuevas competencias y un nuevo enfoque. Hace falta mayor agilidad, simplicidad y sencillez en la ejecución de las tareas y poner foco en el entorno, en el negocio y en las nuevas estrategias para afrontar un escenario cada vez menos predecible, menos estable, complejo, cambiante, y que exige altas dosis de innovación en la gestión.

¿QUÉ ES SER UN BUSINESS PARTNER?

Profesionales como *Regulatory* y *Compliance* forman parte en muchas compañías de ese tejido llamado departamentos de soporte, de "servicios", de "*back office*", que al igual que los departamentos de Recursos Humanos (RR-HH) y financieros, cada vez más y para mayor "control" del negocio, forman parte de estructuras matriciales que dan soporte a los equipos comerciales. Esto hace que a menudo sean percibidos como departamentos funcionales, muy operativos y de algún modo alejados del negocio.

No es objeto de este artículo valorar las bondades o limitaciones de las cada vez más frecuentes estructuras matriciales dentro de las organizaciones, pero sí abordar la reflexión de cómo facilitan o dificultan la agilidad necesaria para trabajar en los nuevos entornos. En entornos de cambio observar lo que pasa y estar menos "pre-ocupados" en la gestión de una determinada "área funcional" es fundamental; el mero lenguaje de hablar de "funciones" y "negocio", posiciona a los actores en escenarios distintos.

¿Cómo hacer que profesionales funcionales se conviertan en profesionales de negocio? La respuesta es sencilla: dejar de focalizarse (solo) en la operativa para poner foco (también) en el negocio y la estrategia. Esto es, en esencia, "ser un *Business Partner*". Esto es lo que se conoce como el Modelo de *Business Partner* o *Business Partnering*.

BUSINESS PARTNERING: ¿QUÉ PODEMOS APRENDER?

En 1997 David Ulrich (Universidad de Michigan), propuso el modelo de *Business Partner* (HRBP) para la organización de los RRHH. Sin duda fue una revolución y un éxito, con titulares como:

- "Una dirección de Recursos Humanos que no esté cerca del negocio no puede saber lo que este necesita"
- "El área de RRHH debe colaborar y aportar valor. Y esto es así hasta el punto de ser percibida como una parte fundamental del negocio, y no como un grupo de profesionales que da soporte al negocio"

La idea fundamental del modelo de Ulrich es que la función debe enfocarse de fuera a dentro, *outside in*, y no al revés, porque el valor siempre es definido por los demás, desde fuera. El modelo de HRBP se centra en que no se trata sólo de ser eficientes en la ejecución de una serie de procesos, sino de aportar valor al negocio, convirtiéndose en auténtico socio estratégico del mismo. La forma de hacerlo es gestionando el área de Recursos Humanos como una firma de servicios, una consultora interna que se organiza con servicios compartidos, áreas especializadas. Ahora bien, la parte de ejecución nunca desaparece, y, de hecho, si la parte operativa (en este caso, nóminas, altas, bajas, contratos, etc.) no está bien resuelta, nadie prestará atención a la parte estratégica. Esto también es aplicable a cualquier otro área.

Como en todo, hay defensores y detractores de cada modelo que se implanta, y, muy probablemente, los nuevos entornos exigen un nuevo modelo o cambio de gestión para las organizaciones del futuro, incorporando cómo afrontar la transformación digital. Si bien, siempre hay cosas que se pueden aprender.

Una reciente encuesta (2016) sobre la implantación del modelo de BP dejó como resultado algunas lecciones. La primera de ellas es que el modelo de BP no es exclusivo de RRHH: todas las áreas deben encontrar caminos para proporcionar mayor valor para el crecimiento de la compañía. Áreas técnicas, como son *Regulatory* y *Compliance*, deben buscar el modo de estandarizar, automatizar y disminuir el trabajo transaccional y administrativo para poder liberar tiempo para el negocio.

Este cambio requiere desarrollar nuevas competencias y habilidades para pasar de poner foco en los procesos y

tareas (regulatorias y de *compliance*) a poner el foco fuera del área de *expertise*: en el negocio, en el resto de los equipos de la organización y ponerse al servicio de estos, lo que obliga a incorporar la "transversalidad" al diccionario propio de competencias.

SOCIOS ESTRATÉGICOS EN LOS EQUIPOS TRANSVERSALES: QUÉ SIGNIFICA, QUÉ IMPLICA

Ser un *Business Partner* requiere conocer en profundidad su área de gestión para ser siempre un valor para la empresa y estar en contacto permanente con todos los demás socios, *partners* y colaboradores para lograr las máximas sinergias entre los distintos departamentos de la organización.

Trabajar en equipos transversales requiere, además de actuar como un *Business Partner*, de una serie de competencias como trabajo en equipo, confianza, compromiso, responsabilidad, competencia y conocimiento, y, por último, y no menos importante, generosidad, poniendo los intereses de otros, del proyecto y de la compañía, por delante de los propios.

"Trabajar en equipo es poner las propias competencias y conocimiento al servicio del equipo con generosidad y compromiso"

CESIF, junto con *Regulatory 3.0* y con la colaboración de AEFI, en su oferta de Executive Education cuenta con un programa de especialización para formar a los profesionales de áreas técnicas como *Regulatory* y *Compliance* en competencias de negocio e interpersonales. El programa ha celebrado ya dos ediciones en Madrid (de febrero a mayo de 2017), y en Barcelona (de enero a marzo de 2018), con foco en los profesionales de *Regulatory Affairs* y amplía su público objetivo a los profesionales de *Compliance*, en su próxima convocatoria, llevando por título "*Regulatory & Compliance: socios estratégicos en el sector salud*". Los participantes de las dos ediciones han calificado el programa como "*innovador, inspirador, una oportunidad, visión estratégica, retador y estimulante*". Ya está ofertada la próxima convocatoria, que comienza el 28 de septiembre de 2018 en la sede del CESIF de Madrid. 