



Estimado amigo/a:

Este lunes, día 21 de enero, ha iniciado su andadura uno de los programas de formación y desarrollo de directivos más importantes e innovadores en el sector farmacéutico.

El programa de desarrollo "liderando en acción" es realizado para casi centenar y medio de directivos de laboratorios Abbott, integrados tanto en su estructura comercial como en sus departamentos de staff. Ha sido diseñado por ISAVIA Consultores, y cuenta con la acreditación de la Escuela de Negocios CEU de Madrid.

Programa de Desarrollo "Liderando en acción"

El acto solemne de apertura del programa tuvo lugar en la sede de la Escuela de Negocios CEU, de la madrileña Carrera de San Francisco. Los directivos participantes en el programa estuvieron acompañados por la más alta dirección de laboratorios Abbott, así como por la de la Escuela de Negocios CEU y la de la ISAVIA Consultores.



De izquierda a derecha: José Antonio García, director financiero y de operaciones de Abbott Internacional; Luis García-Bahamonde, director general de Abbott Vascular; Rosa Heredero, directora de la Escuela de Negocios CEU; Ramón Taix, director general de Abbott Nutrición; y Yolanda García, directora global de Recursos Humanos de Abbott

Durante dos horas se sucedieron numerosas intervenciones. Todas ellas, festejaron la oportunidad e idoneidad de esta iniciativa impulsada por la dirección de Recursos Humanos. Las primeras conversaciones surgidas entre Abbott e ISAVIA se produjeron cinco años atrás. Durante ese periodo, la compañía ha experimentado movimientos corporativos significativos, sin que ello supusiera en momento alguno una renuncia del proyecto.

De hecho, y con carácter previo, 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 ahora alcanza al centenar largo de directivos que de ellos dependen. Dos de los

participantes de esa edición piloto pudieron compartir su experiencia con todos ellos, a través de sendos discursos llenos de emotividad y sinceridad.



CEU
Escuela de Negocios
Madrid

Rosa Heredero, directora de la Escuela de Negocios CEU, fue la primera en hacer uso de la palabra. Lo hizo para acoger a todos, tanto en las instalaciones de la Escuela,

como en la Institución Universtaria CEU que ahora celebra su 75º aniversario.

Tras ofrecer un breve recorrido por su historia, aludió al ideario humanista que siempre presidió la actuación educativa y pedagógica del CEU, "cuya vigencia permanece y se renueva con programas como este que ahora comenzamos". Tras agradecer la confianza depositada por laboratorios Abbott, declaró la calidad y rigor que ISAVIA aplica en el diseño y ejecución de este tipo de formación, "en la que creemos, y cada día entendemos más necesaria".



Rosa Heredero, directora de la Escuela de Negocios CEU



A continuación, intervino **Yolanda García, directora global de Recursos Humanos de Abbott**. Agradeció a quienes integran el departamento de Recursos Humanos la fe y el tesón demostrado durante estos cinco años de trabajo y esfuerzo, y la colaboración y entusiasmo que siempre encontró en el resto de la dirección de la Compañía, algo que le hace "sentir especialmente orgullosa por estar en un sitio como Abbott".



Posteriormente, cuestionó el para qué y por qué de este programa. "No basta con ser buenos. Tenemos que ser mejores." Otra razón que lo justifica es el compromiso "con nuestros empleados: ellos demandan ser liderados por directivos excelentes, y tenemos que procurar que así sea".

"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." Destacó las virtudes no sólo de un diseño realizado a la medida, sino también de su arquitectura metodológica. Y, sobre todo, incidió en su carácter y acento: "es un programa basado en las personas y para las personas".



Yolanda García, directora global de Recursos Humanos de Abbott

Culminó su intervención refiriendo el concepto de compromiso contenido en la carta que a modo de contrato moral habían suscrito los participantes. "La gente se compromete con dos cosas: con un proyecto, o con una persona. Y queremos que vosotros comprometáis a vuestros colaboradores por ambas cosas: porque tenéis un proyecto que despierta su interés y motivación, y por vuestra manera honesta y personal de liderarles".

"Liderando en acción" alcanza a ciento cuarenta gerentes de laboratorios Abbott, "la práctica totalidad de la dirección", distribuidos tanto en departamentos staff, como en la red comercial. Tiene una duración de un año. Y su objetivo es proporcionar un patrón común y homogéneo de liderazgo

en Abbott, basado en la confianza y la orientación a las personas.

Por eso, "es un proyecto muy ambicioso, tanto en dinero, como en tiempo y en esfuerzo". No habría sido posible sin el apoyo de la más alta dirección. Como expresión de esa apuesta, intervinieron sucesivamente tres directores generales de cada uno de las tres grandes áreas o negocios de laboratorios Abbott.

El primero en hacerlo fue **José Antonio García, director financiero y de operaciones de Abbott Internacional**, la rama farmacéutica de Abbott. Se refirió a los presentes como "la auténtica joya de Abbott" y les animó a que hagan propia la creencia de que "cuanto más fuerte sea tu equipo, mejor para ti".

Declaró su acuerdo con el concepto y sentido del liderazgo transmitido en el programa. "A lo largo de mi trayectoria profesional, he observado que 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".

Ramón Taix, director general de Abbott Nutrición, repasó las ocho prácticas fundamentales de Peter Drucker, e incidió en la última de ellas: "hablar y pensar siempre en plural". Es posible aprenderlo y desarrollarlo: "el líder eficaz crece, practica, no nace, se hace". Sólo cuando se tiene muy claro eso, se impulsa y apoya un proyecto como éste, "el más ambicioso que yo he conocido, tanto por su duración, como por las temáticas tratadas y por el hecho de alcanzar a todos los directivos de la Compañía sin excepción".



Por último, intervino **Luis García-Bahamonde, director general de Abbott Vascular**. Compartió las palabras y agradecimientos de sus predecesores, y reiteró el compromiso que la dirección de la Compañía asumía con los participantes, hasta el punto de "que hemos cambiado todo lo que hizo falta, y hemos variado las fechas del Comité Ejecutivo para no molestar ni distorsionar la evolución del programa".

Yolanda García agradeció el compromiso expresado por los tres directores generales, ya que "es importante el compromiso de todos, no sólo de los que participáis en el programa, sino también el de quienes os dejan participar".

**edición
piloto**

Fue entonces cuando dio paso a dos directivos participantes en la edición piloto, con el objeto de que compartiesen la experiencia que para ellos supuso el programa "Liderando en acción".

El primero en tomar la palabra fue **Eduardo Ruf, director de Unidad de Negocio de Abbott**. A pesar de haber participado en numerosos cursos de formación, se manifestó sorprendido con el carácter y filosofía de esta experiencia. Rememoró los contenidos y su utilidad. Y finalmente compartió su experiencia en un tono más íntimo y personal: "la parte dedicada a las competencias emocionales me vino de cine. Recuerdo que coincidió con un momento delicado en mi área. Tenemos que saber cuál es el estado de ánimo colectivo de un equipo, porque no somos conscientes hasta qué punto influye en el resultado".



De izquierda a derecha: Luis Ortiz, Gerente Nacional de Ventas de Abbott Nutrición; y Eduardo Ruf, director de unidad de negocio de Abbott

El formato del programa lo calificó como otro acierto: "es una mezcla de teoría, ejercicios, trabajos en grupo y... sobre todo, el coaching: es un privilegio poder disfrutar de un coach profesional que te ayuda y acompaña en el aprendizaje".

En un tono muy personal y sincero, le sucedió en el uso de la palabra su compañero **Luis Ortiz, Gerente Nacional de Ventas de Abbott Nutrición**. Comenzó declarando que lo que él había sacado del programa era mucho, aunque no sólo en clave profesional, sino también para su vida personal. Alabó cómo el programa potencia y provoca el verdadero

conocimiento de los compañeros: "para mí fue todo un descubrimiento".

Reconoció sólo dos aspectos de mejora: se requiere más tiempo, y algunas teorías de la parte final requieren un diseño más ajustado a la necesidad de Abbott. Así lo manifesté al final, y me constan que "el programa que hoy comenzáis está realizado absolutamente a la medida de Abbott, es único y exclusivo para nosotros. Además, disponéis del tiempo necesario para disfrutarlo. Sinceramente os envidio, porque vosotros lo vais a poder vivir en su plenitud."

Concluyó sus palabras cargadas de emotividad con dos consejos: "limpiaros la mente, y trabajad duro, porque merece la pena".



Posteriormente, profesionales de ISAVIA Consultores tomaron la palabra para exponer la estructura, secuencia y contenidos del programa.

En primer lugar, lo hizo **Silvia Escribano, socia directora de ISAVIA Consultores**, para explicar una de sus principales novedades: el soporte metodológico utilizado. Distribuido en 4 períodos formativos, cada uno de ellos se centra en un contenido distinto y utiliza múltiples canales de desarrollo. "Queremos 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, nada de lo anterior tendría sentido".

secuencia metodológica

Cada período 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.

seminarios presenciales

A su final, se entrega una tarea individual, compuesta por lecturas, 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.

tareas individuales

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.

grupos de aprendizaje



Silvia Escribano, socia directora
de ISAVIA Consultores

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.

equipos naturales

Especial entusiasmo demostró al exponer el canal del coaching. "Creo firmemente en el coaching. Es la mejor herramienta de desarrollo con mayúsculas. Por eso, no podía faltar en un programa como éste. A cada participante se le asigna un coach, con el que mantendrá una sesión presencial de hora y media por 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 sobre todo lo hablado. Nuestros

sesiones de coaching

coaches cuentan con una dilatada trayectoria, están acreditados, siguen la corriente del coaching ontológico y, sobre todo, están a vuestro servicio".

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.

taller del participante

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

laboratorios de entrenamiento

Además, con carácter previo, se ha realizado una prueba diagnóstica 360°, tanto de carácter individual como colectivo. En las sesiones de coaching se analiza su resultado, que nuevamente será contrastado con el obtenido por una nueva valoración realizada al final del proyecto.

diagnóstico y evaluación 360°



contenidos

Los contenidos están relacionados con las competencias descritas por laboratorios Abbott y son transversales a toda la organización. Los diversos períodos formativos giran en torno a cuatro bloques temáticos que fueron desarrollados por **Ovidio Peñalver, socio director de ISAVIA Consultores**.

comunicación

En el primero de ellos, "nos centraremos en la comunicación, como precompetencia o llave que nos abre el resto de contenidos. Todo, o casi todo, lo hacemos conversando. En función de cómo nos comunicamos, provocamos reacciones en otros, y logramos resultados." Los contenidos formativos de este período siguen las enseñanzas de autores como Maturana o Rafael Echeverría, de la escuela chilena de la ontología del lenguaje.

liderazgo y trabajo en equipo

El segundo período se dedica al liderazgo y el trabajo en equipo. Centrado en la gestión de las personas, nos cuestionamos las bases de la autoridad y el ejercicio de la dirección y gestión de equipos humanos, frente al liderazgo. "Motivar, capacitar, desarrollar... ¿es gestionar o liderar? Lo veremos, aunque 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.

conflictos y emociones

"El tercer período requiere tiempo y madurez para ser comprendido en su plenitud. No siempre es cómodo digerir lo que supone. Pero este programa es deliberadamente provocador. Queremos provocar cambios significativos, y eso no siempre es cómodo." En el tercer período se aborda la gestión de conflictos y la parte dedicada a lo emocional.



Ovidio Peñalver, socio director de ISAVIA Consultores

"Los estados de ánimo tienen mucho que ver con los pensamientos que tenemos, y con la expresión y el lenguaje que habla nuestro cuerpo. Podemos ignorar la emoción que nos invade, pero no podemos evitar su influencia en la consecución de resultados, ni tampoco podemos negar su alta capacidad de contagio. Por eso, es preciso saberla gestionar." Inspirado en la teoría de los siete elementos de Harvard, o en las aportaciones de Fredy Kofman, este contenido supone, en opinión de **Ovidio Peñalver**, uno de los más atrevidos, y refleja el elevado grado de madurez de una compañía como Abbott.

estrategia y proyectos

El último período se dedica a la estrategia y la gestión de los proyectos. Todos 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."

El acto finalizó con un café que precedió al inicio de varias ediciones del primer seminario presencial. En él, estuvieron presentes la práctica totalidad de participantes en la edición piloto, que animaron de manera efusiva a sus compañeros y colaboradores que ahora inician este viaje de descubrimiento.

Por su parte, **Emilia Crespo, responsable del área de formación y desarrollo de Abbott**, declaró su plena satisfacción por poder emprender este programa con la casi totalidad de directivos de la compañía. "No tendría sentido haberlo hecho sólo con los integrados en la red comercial: este mensaje debe llegar a todos, porque todos somos y hacemos Abbott".



Queremos tu atención

ISAVIA Consultores quiere ser un ejemplo de coherencia y honestidad, de humildad y generosidad, y también de conocimiento y valor. En este afán común y compartido con la Escuela de Negocios CEU, deseamos lograr organizaciones eficientes, mejor gestionadas y más humanas. Por eso, queremos tu atención y solicitamos tu cobertura, para difundir experiencias que consideramos ejemplares.

Somos pioneros en la combinación sistémica de canales de aprendizaje y desarrollo, configurando programas compactos y homogéneos que aseguran la consecución de los resultados en niveles superiores a los obtenidos a través de cualquier otra fórmula "unidimensional" de la formación.

No somos los únicos, pero sí fuimos los primeros que en España realizaron "in company" este tipo de programas multicanal. Esta circunstancia ha sido reconocida por todas aquellas organizaciones clientes que nos han confiado el desarrollo de numerosos programas multicanal, ya sea en el sector financiero, en el farmacéutico, en el médico, en el de alimentación y distribución, o en el ámbito de la Administración Pública.



Durante un momento de su intervención, Ovidio Peñalver, socio director de ISAVIA. Al fondo, Silvia Escribano, socia directora de ISAVIA, y Yolanda García, directora de Recursos Humanos de Abbott.

Su estructura metodológica combina múltiples canales y permite una flexibilidad asombrosa a la hora de acoger posibles contenidos, asegurando como ninguna otra fórmula los objetivos pretendidos.

Los profesionales son capaces de experimentar en primera persona la aplicación de sus aprendizajes, y los interiorizan con especial compromiso. Ocasiona cambios organizacionales profundos y de primer orden. Y su sistema de valoración acredita un elevado grado de certeza sobre el resultado alcanzado.

Junto a la nota, os adjuntamos archivos gráficos de elevada resolución integrados en este documento. Si lo precisáis, podemos facilitaros por mail más información adicional.

Para más información, no dudes en ponerte en contacto con nosotros.

ISAVIA Consultores
Tlfo: 91.740.05.52

C/Monoceros, 22 28023 Madrid
www.isavia.com

José Manuel Chapado
Socio Director de ISAVIA Consultores
jmchapado@isavia.com
tfo móvil: 676.15.52.90