

## **“LA GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS EN LILLY”**

**M<sup>a</sup> del Carmen De la Calle Durán, *Universidad Rey Juan Carlos***

Lilly es una de las compañías farmacéuticas líderes en el mundo. Fue creada en 1876 en Indianápolis por el Coronel Eli Lilly, un químico sueco, que ante la insuficiencia de medicamentos disponibles en el momento crea una empresa para poner a disposición de los pacientes medicamentos de la más alta calidad, siempre y sólo bajo la supervisión de los médicos.

En 2016, Lilly sigue teniendo su sede central en Indianápolis y cuenta con más de 38.000 empleados ubicados en los 146 países donde está presente, comprometidos para dar respuestas que importan en la medicina y en el cuidado de la salud. La empresa cuenta con cinco grandes áreas de negocio: Bio-medicinas, Diabetes, Oncología, Mercados emergentes y Salud animal (Elanco). Además, es una compañía que siempre ha apostado por la innovación por lo que a nivel global invierte cada año el 20% de su facturación en investigación.

Lilly comenzó a operar en España hace más de 50 años, en 1963. Su sede se encuentra en el Polígono Industrial de Alcobendas y cuenta con más de 1200 empleados. El 51% son mujeres y el 49% hombres. 200 empleados están plenamente dedicados a investigación preclínica y clínica y 471 en la planta de producción.

La visión de Lilly España está totalmente alineada con su visión corporativa: hacer una contribución significativa a la humanidad mediante la mejora de la salud del S.XXI. Para ello, Lilly posee 8 centros de I+D, uno de ellos está ubicado en España donde se realiza una inversión anual de 55,21 M €.

Desde Lilly España se exporta a 129 países y sus ingresos consolidados en 2016 son de 2.063 M €

### **Valores y cultura de Lilly**

El principal foco de interés de Lilly es la innovación, comprometiéndose con la mejora y el avance de la industria farmacéutica en todas sus facetas, desde la investigación hasta la mejora de la atención a los pacientes.

Sus valores corporativos son:

- Contribuir a la mejora de la salud en todo el mundo.
- El respeto: El trabajo en la industria del medicamento significa ofrecer tratamientos eficaces, informar a los profesionales sanitarios de manera científica y objetiva. El tratamiento que se prescriba debe adaptarse al paciente, teniendo en cuenta sus beneficios terapéuticos, pero también sus riesgos.
- Excelencia: Lilly trabaja para proporcionar a los pacientes tratamientos que mejoren su calidad de vida mejorando la oferta existente.
- La integridad: Un valor clave para combinar excelencia y respeto por los demás. Con los procedimientos éticos y el cumplimiento de los principios más exigentes Lilly trabaja con un enfoque honesto y responsable en todos los aspectos de su negocio. La compañía se esfuerza por contribuir al desarrollo profesional de sus empleados y apoya la investigación científica, la formación de los médicos y la mejora de la información al paciente.

Lilly ha establecido unas directrices internas para asegurarse de que cada actuación cumpla los estándares éticos y para ello cuenta con los siguientes documentos que recogen sus normas internas: el Libro Rojo, el Código de Conducta, los principios de investigación médica, políticas y normas sobre las interacciones éticas con sus socios externos que definen la conducta apropiada, el comportamiento aceptable y concretan las responsabilidades de los empleados de Lilly.

### **Análisis de las mejores prácticas en LILLY**

#### COMUNICACIÓN

En cuanto a comunicación interna, Lilly utiliza diversos canales de comunicación para mantener una relación abierta y activa con sus empleados. Estos están compuestos por las reuniones con el Comité de Dirección, los encuentros entre supervisor-colaborador o las encuestas laborales, entre otros.

Por otra parte, Lilly da mucha importancia a la confianza que sus *stakeholders* depositan en la empresa, especialmente a la hora de mostrar sus relaciones con profesionales e instituciones sanitarias. Por ello, ha tomado la iniciativa de hacer públicas de manera transparente las transferencias de valor tales como asesorías, ponencias, formación, docencia, etc. y evitar cualquier malinterpretación. Esta es una iniciativa impulsada por todas las compañías farmacéuticas miembros de Farmaindustria, la patronal española y se lleva a cabo tanto con los profesionales como

con las organizaciones sanitarias, ya que ambos son piezas clave en la consecución de los avances en la medicina. Además Lilly ha puesto en marcha otras iniciativas individuales que persiguen el mismo objetivo que el del sector.

### SELECCIÓN Y GESTIÓN DEL TALENTO

En materia de selección y con el fin de garantizar el desarrollo de sus colaboradores dentro de la empresa, ante una vacante abierta, antes de recurrir al mercado, Lilly da prioridad a sus propios trabajadores como posibles candidatos realizando la búsqueda primero entre los empleados de la compañía.

Uno de los principales propósitos de Lilly en la gestión de sus empleados, es mantener un ambiente profesional sin ningún tipo de discriminaciones y en el que se garantice el máximo respeto a la igualdad de oportunidades de las personas. Esta apuesta está refrendada por su adhesión al Chárter de la Diversidad, una carta/ código de compromiso que firman con carácter voluntario las empresas e instituciones de un mismo país, independientemente de su tamaño, para fomentar su compromiso hacia:

- Principios fundamentales de igualdad.
- Comportamiento de respeto al derecho de la inclusión de todas las personas independientemente de sus perfiles diversos, en el entorno laboral y en la sociedad.
- Reconocimiento de los beneficios que brinda la inclusión de la diversidad cultural, demográfica y social en su organización.
- Implementación de políticas concretas para favorecer un entorno laboral libre de prejuicios en materia de empleo, formación y promoción.
- Fomento de programas de no-discriminación hacia grupos desfavorecidos.

Por último, velando por el bienestar de los empleados tanto en su vida laboral como personal, Lilly posee Política de Conciliación que contempla, entre otras, las siguientes medidas:

- Jornada flexible, con excepción del personal de fábrica, que trabaja por turnos.
- Vacaciones flexibles.
- Premios de nupcialidad y de natalidad, con gratificaciones equivalentes al 50% del salario del empleado.
- Protección de la maternidad mediante ayudas de guardería.

### COMPENSACIÓN Y BENEFICIOS

Lilly está comprometida con garantizar un entorno laboral sin ningún tipo de discriminación y en el que se garanticen las oportunidades de todas las personas y esto también se tiene que ver reflejado en su política de compensación.

Es por ello, que las escalas salariales se establecen internamente en función del puesto de trabajo, siendo el ratio salarial hombre/mujer en cada uno de los puestos profesionales de la compañía de 1.

Por otra parte, la compañía se esfuerza por ofrecer a sus trabajadores unas condiciones salariales ventajosas. Esto se traduce en un salario mínimo de compañía por encima del salario mínimo del convenio sectorial (en más de un 7%) y muy por encima del mínimo interprofesional (más de un 70%).

Como complemento de salarios competitivos, Lilly da mucha importancia a los beneficios sociales, invirtiendo al año en torno a 3,6 millones de euros. Además, siguiendo su política de igualdad e integración, estos beneficios están destinados a todos los empleados, indistintamente de su tipo de contrato o de empleo. Los empleados de Lilly pueden contar con:

- Seguro de vida y accidentes.
- Plan de pensiones para todos los empleados con más de dos años de antigüedad.
- Complemento de las prestaciones de la Seguridad Social para empleados con familiares con discapacidad a su cargo.
- Autobuses de empresa.
- Club de empresa.
- Beneficios para la familia: becas de estudios.
- Detalle de Navidad, cóctel y cena de celebración.
- Instalaciones deportivas.
- Comedor.

## FORMACIÓN

La compañía apuesta por el desarrollo profesional de los empleados desde su primer día en la misma. Así pues, en el año 2015 los empleados de Lilly recibieron un total de 70.000 horas de formación.

Todos los empleados reciben evaluaciones regulares del desempeño y del desarrollo profesional a través del Performance Management (PM), una herramienta que les indica a los empleados todo lo relacionado con los objetivos estratégicos de la empresa, así como los aspectos relativos a su desempeño individual. Por otra parte, la compañía

establece aquellas acciones necesarias para promover su desarrollo profesional, según las necesidades detectadas.

Para adquirir los conocimientos que precisan para el desarrollo de las funciones propias de su puesto de trabajo, todos los trabajadores tienen un programa de acogida en el que además se les ofrece una visión global sobre la compañía, centrándose especialmente en sus valores y filosofía.

Este interés de la empresa de por dotar a todos los empleados de las habilidades necesarias para realizar su trabajo ha llevado a que la oferta de cursos de Recursos Humanos sea amplio y totalmente accesibles a todos los empleados y siguiendo distintas metodologías:

- Claves de la Ejecución Excelente
- Liderazgo Matricial
- Comunicación para Inspirar
- Pensamiento Creativo
- Taller sobre Toma de Decisiones
- Programa Líder Coach
- Ofimática
- Idiomas

## SEGURIDAD Y SALUD

Lilly tiene muy en cuenta la premisa de que todos los accidentes son evitables, y por ello muestra gran interés por que sus empleados cuenten con las mejores condiciones para su seguridad, y salud, abogando por la implantación de una auténtica cultura preventiva que se refleja positivamente tanto en la vida profesional como en la personal. Para ello, Lilly cuenta con un Servicio de Prevención propio que desarrolla acciones como la promoción de hábitos de vida saludable, la prevención de accidentes y enfermedades o la comunicación a través de campañas de educación y formación.

Además, la organización posee un Sistema de Gestión de Prevención de Riesgos Laborales, certificado en base a la norma OHSAS 18001:2007.

Lilly cuenta también con el correspondiente Comité de Seguridad y Salud que representa a todos los empleados de la compañía.

Por otra parte, la compañía realiza un control de las empresas contratistas con las que trabaja. A través del software denominado e-coordina, la cual coordina las actividades

empresariales que permiten llevar a cabo una mejor gestión de la coordinación de actividades empresariales.

## ÉTICA EN LOS NEGOCIOS Y PRINCIPIOS DE INVESTIGACIÓN

Lilly dispone de un programa internacional conocido como Programa LEN: Lilly ética en los negocios, con el objetivo de asegurar la mayor transparencia posible en las relaciones de Lilly con todos sus grupos de interés. Estas relaciones han de mantenerse únicamente en el ámbito profesional y así evitar cualquier posible conflicto de interés. Lilly busca en esta estandarización global el mayor beneficio para todas las partes implicadas y que esto propicie una mejor contribución a la Salud de nuestra Sociedad.

Esta iniciativa está plenamente ligada a uno de los valores con los que se fundó la empresa, la integridad. Además, esta iniciativa se verá reflejada en todos los documentos que la compañía maneje en sus relaciones contractuales para confirmar a Lilly como un modelo en la transparencia de sus relaciones con profesionales sanitarios y terceros.

Por otra parte, Lilly ha desarrollado unas políticas y normas a aplicar en todo el proceso de Investigación y Desarrollo para asegurar que las necesidades del paciente son la prioridad. Ha realizado una declaración general acerca de cómo y por qué investiga, su relación con los investigadores y cómo comunica los proyectos de investigación y sus resultados. Esto se recoge en los Principios de investigación médica:

- Fomentar que cada empleado sea responsable con el medio ambiente y trabaje de forma segura conforme a las políticas y procedimientos establecidos.
- Tener en cuenta la salud, la seguridad y las medidas medioambientales en todas las áreas de su actividad.
- Aplicar programas para minimizar accidentes laborales y el impacto medioambiental en las instalaciones y en las comunidades circundantes.
- Cumplir con todas las leyes y reglamentos aplicables y, cuando no son suficientes, aprobar normas propias conforme a éstas.
- Alentar y promover la minimización de residuos, la utilización sostenible de los recursos naturales, el reciclaje, la eficiencia energética y la conservación y recuperación de los recursos.
- Entablar diálogos con los grupos de interés sobre el compromiso que Lilly mantiene con el medio ambiente, la salud y la seguridad de toda persona vinculada a la compañía.

- Participar activamente con los organismos gubernamentales y otros grupos de interés para asegurar el desarrollo y la aplicación de leyes reguladoras sobre medio ambiente, salud y seguridad.
- Evaluar e informar periódicamente a la dirección y al consejo de administración sobre el cumplimiento de estos principios y otras iniciativas a las que suscribirse o adherirse.

## RESPONSABILIDAD SOCIAL

Lilly trabaja por facilitar a sus empleados el desarrollo de su faceta solidaria a través del voluntariado corporativo y programas para fomentar el cuidado del medioambiente:

### **Voluntariado**

- El Club del Voluntariado: A partir de las inquietudes de la plantilla de Lilly, a principios de 2011 se lanza este proyecto formado por doscientos empleados y cuya finalidad es la gestión de numerosas iniciativas para ayudar a los más desfavorecidos. Algunos ejemplos son las campañas de recogida de ropa y juguetes, conferencias sobre temas de interés social, participación en carreras solidarias, etc.

Además los voluntarios participan en las actividades organizadas por el Ayuntamiento de Alcobendas ya que existe un convenio de colaboración con Lilly. Algunas de ellas son: ‘Cine para mayores y personas con discapacidad’ y ‘Llenamos la despensa’. También coopera con la Fundación Ciudad de la Esperanza y la Alegría, que organiza un bazar para la venta de productos en las instalaciones de la compañía.

- Conectando corazones en el extranjero: Este es un proyecto de voluntariado corporativo a nivel mundial en el que participan cada año alrededor de cien empleados pertenecientes a las distintas empresas afiliadas de todo el mundo. Realizan actividades de voluntariado relacionadas con la salud, la enseñanza y el trabajo en la comunidad. Todos los años, empleados de la afiliada española participan en este programa y para ello se les permite utilizar 15 días de trabajo para desplazarse a países en vías de desarrollo.
- Día mundial del voluntariado corporativo. Alrededor de 500 empleados en España participan cada año en el Día del Voluntariado junto a otros 20.000 empleados de afiliadas de todo el mundo. Se realizan múltiples actividades que contribuyen a paliar las necesidades de las entidades colaboradoras y además la compañía dona 27.000 euros, para proyectos solidarios.

- Premios a la ONG del empleado. Lilly financia con 10.000 euros dos de los proyectos de las entidades sin ánimo de lucro con las que colaboran.

### **Medio ambiente**

Lilly cuenta con un departamento dedicado al medio ambiente que lidera el sistema de gestión ambiental. A través de él, la compañía se esfuerza en reducir el impacto de sus actividades en el entorno y alcanzar así un crecimiento sostenible.

La empresa se marca objetivos relativos al ahorro en los consumos de energía y agua, la disminución de los residuos que se envían a vertedero, así como la reducción de emisiones y vertidos. El trabajo de la compañía para contribuir al cuidado medioambiental se puede recoger en los siguientes aspectos:

- Tres objetivos: Tiene tres objetivos muy claros para el futuro próximo: minimización de residuos, ahorro de energía y disminución de fósforo en los vertidos.
- Implicación con otras organizaciones: Participa en grupos de trabajo relacionados con la protección del medio ambiente: COASHIQ, FARMAINDUSTRIA, SIGRE, PACKNET, etc.
- Día del Medio Ambiente y de la Energía: Con el objetivo de que sus empleados conozcan formas de reducir el impacto de sus acciones tanto en el entorno laboral como personal.
- Minimización de residuos.
- Proyectos de investigación “verdes”: Como el de “Dispensación acústica de líquidos por microgota en laboratorio”. Este proyecto tiene una estimación de ahorro anual de cuatro toneladas de plástico.

### **Fuentes de información empleadas**

Memoria de Responsabilidad Social Empresarial 2014. Disponible en:

<http://www.lilly.es/global/img/ES/PDF/Memoria-RSE-2013-2014.pdf>

[15/10/ 2016]

<http://www.randstad.es/contenidos/Randstad-award/informe-randstad-award-2016.pdf>

[21/09/2016]

<http://www.lilly.es> [15/01/2017]

**Fecha del caso:** Enero de 2017



**Palabras claves:** Employer branding, formación, desarrollo profesional

**Preguntas sobre el caso**

- 1.- Analice el concepto “employer branding” utilizando las prácticas llevadas a cabo por Lilly
- 2.- Analice los procesos de gestión de los recursos humanos que aparecen en el caso. ¿Qué relación hay entre ellos?
- 3.- Realice un análisis de la relación entre las políticas llevadas a cabo por Lilly y su estrategia de responsabilidad social corporativa. ¿Le parece que existe coherencia?