



Elisabeth Stampa,
consejera delegada **Medichem**

Nuestro departamento de RRHH es clave para la transformación de la compañía

Con 46 años de historia y fábricas y centros de desarrollo en España, Malta y China, Medichem se ha convertido en una de las compañías de desarrollo, producción y comercialización de Especialidades Farmacéuticas (FDFs) y Principios Activos para la Industria Farmacéutica (APIs) con más trayectoria de nuestro país. Su consejera delegada, Elisabeth Stampa, nos cuenta en esta entrevista cómo han conseguido situarse a la cabeza de este sector y qué papel juega la gestión de personas en su estrategia.

¿Cómo definiría la plantilla de Medichem?

El equipo de Medichem es, en general, relativamente joven, con una edad media que ronda los 35 años. Son profesionales muy cualificados que están muy comprometidos con la compañía y que, de alguna manera, sienten nuestro proyecto como si fuera suyo. En cuanto a género, depende un poco del departamento: hay áreas que tradicionalmente son más femeninas, como los registros o la gestión de calidad, pero otras son más masculinas, como producción. A nivel de directivos el sector está muy masculinizado, aunque en el caso de Medichem somos ocho personas: cuatro hombres y cuatro mujeres.

¿De qué forma ha evolucionado esta plantilla en los 46 años de historia de la compañía?

Yo diría que, por una razón u otra, nos hemos ido dando cuenta de que necesitamos cada vez profesionales más especializados. En nuestro caso, además, desde el momento en que orientamos nuestro negocio al mercado americano hemos tenido que dar prioridad al idioma inglés por encima de la elevada cualificación técnica. Ello también ha conllevado la incorporación de perfiles de otras nacionalidades, lo que ha enriquecido la diversidad cultural dentro de la empresa.

También a lo largo de este tiempo hemos evolucionado todos mucho en términos de funciones y de formas de trabajar, que antes desempeñábamos de manera más individual, como en silos, y ahora abordamos más desde la perspectiva de trabajar en equipo y de forma transversal entre departamentos y entre países.

¿Desde cuándo existen los centros de producción de Malta y de China?

En China estamos presentes de dos maneras distintas: a través de un centro de RD, que lleva funcionando más de diez años, y también tenemos más

del 70% de una *joint venture* que llevará unos cinco años. Y a Malta llegamos en 2004. Los genéricos los puedes desarrollar, pero no los puedes comercializar hasta que no haya expirado la patente correspondiente en cada país. A nosotros es un destino que nos ofrece oportunidades geográficas y de propiedad intelectual. De hecho, el Gobierno maltés se dio cuenta de que era interesante tener industria farmacéutica en el país y ahora mismo somos varios grupos los que estamos allí.

¿Cuál ha sido la política de captación de profesionales para estos centros de Malta y de China?

Tanto en China como en Malta hemos optado mucho por la contratación local. Sí que es verdad que sobre todo en Malta al principio tuvimos gente desplazada, pero nos dimos cuenta de que era mucho mejor contratar a gente local porque, a la hora de relacionarse allí, resulta todo mucho más fácil. Y en

centrada en los productos terminados, que vendía directamente a la red hospitalaria de España. Esa parte del negocio la vendimos. Por encima habíamos creado una estructura a la que llamamos Corporación, que daba algunos servicios comunes a ambas empresas. Así que cuando desinvertimos en 2015, decidimos fusionar todo y actualmente todavía el 70% viene de la parte de ingredientes. Entonces, el objetivo de aquí a cinco años es consolidar nuestro negocio e ir revirtiendo esta proporción hasta equilibrar las ventas de la parte de ingredientes y de producto terminado.

¿Y qué consecuencias tiene esta búsqueda de equilibrio a la hora de gestionar personas?

Yo creo que la clave es que necesitas especialistas nuevos, lo que desde mi punto de vista es positivo porque traen una visión nueva y rompen con la endogamia. Después, en nuestro caso, además, al ha-

Hay que contarles todo a los trabajadores para que sepan lo que estamos consiguiendo gracias a su trabajo

China hemos tenido alguna persona desplazada que quería vivir la experiencia allí durante unos años, pero también hemos optado por profesionales locales. No obstante, hemos fomentado en ambos sitios que las personas que lideran proyectos allí vengan a España previamente para empaparse de nuestra cultura y de nuestro saber hacer aquí.

Si nos centramos únicamente en la estrategia de negocio, ¿cuáles son los retos y los objetivos de Medichem?

Venimos de ser el resultado de una compañía que se encargaba de hacer los ingredientes y otra más

ber fusionado dos partes estamos fomentando los intercambios entre profesionales de unas áreas y otras para así conseguir una visión más global del negocio. De esta manera, la gente ha entendido mejor todo el proceso y ha ampliado mucho su campo de visión, lo que se ha traducido en un crecimiento profesional importante.

Son, entonces, más empleables. ¿No tienen miedo de que se marchen?

Es parte del reto de apostar por una estrategia de desarrollar el talento interno para asegurar los resultados y el crecimiento de la compañía. La verdad es

peplematters

Serrano, 21 - 28001 MADRID - Tel.: 91 781 06 80
www.peplematters.com



Creamos valor, creamos futuro... desde las personas

que en este tiempo nuestro departamento de Recursos Humanos ha pasado de ser un departamento centrado más bien en la administración de personal y la gestión de nóminas, a convertirse en un departamento clave para la compañía, con políticas propias para retener el talento, de cambio cultural, etc. Con lo cual yo creo que estamos empezando a poner orden en todo esto y a gestionar las personas como un pilar importante para la compañía.

Y cuando empiezan a darle esa mirada diferente a la organización, ¿qué descubren?

Una de las primeras cosas que detectamos es la necesidad de mejorar el liderazgo en algunos niveles de la organización, que es algo bastante habitual en sectores tan técnicos como el nuestro, pero que obviamente queremos mejorar. Por eso estamos inmersos en un proceso de cambio de nuestro modelo de liderazgo: estamos detectando los *gaps*, ofreciendo programas de formación a los líderes...

Por otro lado, y yo creo que esto nos dice de alguna manera que vamos por el buen camino, la gente siente que nos estamos preocupando por ellos y para la compañía es muy importante que esto ocurra porque es la mejor manera de conseguir que se sientan parte del proyecto.

Estamos trabajando mucho en esos objetivos comunes a todos los profesionales de la compañía y lo hacemos de manera exhaustiva y coherente. Para nosotros es muy importante tratarlos de manera

global y transversal. Por último, somos conscientes de que la comunicación debe jugar un papel clave. Hay que hacer uso de uno de nuestros valores corporativos, la transparencia, para compartir con los colaboradores hacia dónde va la empresa y todo lo que estamos consiguiendo gracias a su trabajo, para hacerles partícipes en todo momento de lo que está ocurriendo.

En este nuevo paradigma, la figura de responsable de RRHH juega un papel muy importante. ¿Cómo han dado con ella?

Como comentaba antes, veníamos de una política de RRHH muy administrativa, centrada mucho en la gestión de nóminas y la contabilización de horas extra, y nos dimos cuenta de que no hacíamos nada en materia de atracción del talento, de crear marca de

compañía y el hecho de venir de otros sectores... Y no había color.

Cuando se incorporó, ¿cuáles eran sus principales retos?

Lo más importante y urgente era que pusiera orden y claridad en la estrategia de Recursos Humanos, pero digamos que había dos cuestiones muy importantes a abordar. Por un lado, la transformación del sistema de dirección por objetivos que teníamos a un sistema de evaluación del rendimiento con foco en medición del desempeño, definición de planes de desarrollo y detección y retención del talento y, por otro, dar continuidad a un proceso de cambio cultural que acababa de iniciar yo y que enseguida pasó a sus manos. Ha sido algo muy importante para nosotros porque hicimos una encuesta al inicio

Estamos inmersos en un proceso de cambio de nuestro modelo de liderazgo

empresa... A través de un contacto de uno de los consejeros dimos con Natalia Palanca y, la verdad, la contactamos a través de LinkedIn. Para nosotros no era importante que no conociera el sector porque pusimos en la balanza lo que ella podía aportar a la

que hemos repetido a finales del año pasado y hemos crecido en todos los valores que nos habíamos propuesto. Pero es que, además, también queríamos reducir el índice de rotación en la empresa y lo hemos hecho notablemente en este tiempo.

Ahora mismo nos encontramos en un momento en el que sentimos que hemos completado una fase del proyecto de cambio cultural, con el que ya llevamos dos años, y creemos que tenemos que dar continuidad porque ha sido un proyecto que nos ha permitido generar muchas ocasiones para que nuestros profesionales interactuaran con otras acciones alejadas de su día a día. Y eso se valora mucho.

¿Qué otras iniciativas destacaría?

También hemos lanzado un proyecto que llamamos *Thinking out of the box*, con cinco equipos de cinco personas que trabajan en cinco negocios potenciales, relacionados con el nuestro, con la idea de descubrir dónde queremos estar en 2030. De alguna manera, gracias a esta iniciativa la gente se da cuenta de que no solo hacemos planes a corto plazo sino que vamos más allá. Y es que estas 25 personas están motivadas con la posibilidad de explorar potenciales mercados.

Estamos trabajando igualmente mucho en la digitalización porque consideramos que es muy importante de cara a que las personas puedan liberarse de trámites más burocráticos y centrarse en aportar valor. Y en materia de Responsabilidad Social Corporativa, aunque organizamos varias iniciativas solidarias, queremos seguir profundizando y darle un enfoque más global y organizado.

Por último, ¿qué destacaría de las estrategias de externalización en RRHH que llevan a cabo?

Nosotros apostamos por la externalización de proyectos estratégicos de RRHH que requieran de la mirada objetiva, experta y basada en datos y prácticas del mercado y/o sector. Un ejemplo reciente de ello es el diseño de un sistema de incentivos comerciales ■



Itziar Usandizaga, senior manager de PeopleMatters, junto a Elisabeth Stampa.