

A professional portrait of Juan José Chaparro, a middle-aged man with glasses, wearing a dark suit, white shirt, and patterned tie. He is standing in front of a window with horizontal blinds, with his arms crossed. The background shows a cityscape through the blinds.

Juan José Chaparro, director de Recursos Humanos de Serono

Aunque Juan José Chaparro (Madrid, 1960) no inició su trayectoria laboral en el campo de los recursos humanos, lleva ya casi veinte años vinculado a este sector. Licenciado en Psicología por la Universidad Complutense de Madrid, con una especialización en Psicología Industrial y un máster de Recursos Humanos por el ICADE, Chaparro pasó por empresas como la multinacional americana BFI, Consultores Españoles y Osys Informática antes de incorporarse a Serono en 1989 como gerente de Recursos Humanos. Más tarde, en 1994, fue nombrado director del departamento; y ahora, doce años después, se enfrenta a un nuevo reto: la fusión de la compañía con Merck.

Alfaquí

equipos
con talento

Nuestro principal reto es atraer, motivar y retener a los empleados

Hasta el pasado 21 de septiembre, la compañía suiza Serono era una de las principales empresas en biotecnología del mundo, especializada en salud reproductiva, metabolismo y esclerosis múltiple, campo donde se sitúa su producto estrella, Rebif, cuyas ventas en el 2005 superaron los 1.000 millones de euros. Ese día, el grupo farmacéutico y químico alemán Merck anunció la adquisición de Serono por un importe de 10.600 millones de euros. Y resultado de esta fusión nace un gigante de la biomedicina con una facturación cercana a los 8.000 millones de euros. Lo que todavía no se sabe con certeza es cómo afectará esta operación a las personas que trabajan en ambas compañías, por lo que el departamento de Recursos Humanos de Serono, que actualmente dirige Juan José Chaparro, se encuentra a la expectativa de las novedades que se vayan produciendo.

¿Cómo cree que afectará al área de Recursos Humanos la fusión con Merck?

Me imagino que exactamente igual que al resto de la compañía. De momento, es una incertidumbre, pero tenemos instrucciones de seguir trabajando como hasta ahora mientras no haya una respuesta oficial. En cualquier caso, nosotros lo vemos como una oportunidad, dado que ambas organizaciones son complementarias. Además, hay dos indicios que resultan alentadores. Las sedes de la nueva compañía en Europa y Estados Unidos serán nuestras actuales sedes para estos mercados. Por lo demás, hay un plazo estimado de que dentro de seis o nueve meses sea una única organización. Eso sí, lo que hay que matizar es que, en términos generales, todas las compañías del sector farmacéutico y químico tienen políticas de recursos humanos muy parecidos, trabajan con profesiones de alta cualificación, prestan mucha atención a la formación, al desarrollo, con políticas innovadoras en términos retributivos...

De momento, ¿cuál es la actual estructura del departamento?

La empresa está organizada en dos áreas: la de *manufacturing*, donde trabajan 110 empleados, y la comercial, en la que lo hacen 130. Nosotros damos servicio a esta última, aunque ayudamos a la primera en la realización de los servicios puramente administrativos, como la gestión de nóminas, contratación, seguridad social, impuestos... Dicho esto, en el departamento somos cuatro personas. Una de ellas se ocupa de la parte más administrativa, otra lleva la administración de personal, otra el desarrollo y yo, que soy quien los coordina. Lo bueno, eso sí, es que todos hacemos de todo, cualquiera de nosotros es capaz de suplir a otro.

¿Cómo se relaciona el departamento con el resto de la compañía?

Somos una organización un tanto atípica, pues tenemos una cultura de "puertas abiertas". Cualquier persona tiene acceso tanto a nuestra área como a la de dirección para exponer sus problemas o sugerencias. En otras palabras, estamos encantados de escuchar cualquier opinión hecha por un empleado de manera formal o informalmente "recogida en un

pasillo". Por otra parte, también estamos involucrados en todas las actividades de la empresa: participamos activamente en las reuniones de venta, colaboramos en la preparación de cursos de formación para los delegados e, incluso, nos desplazamos a las propias delegaciones... Hay que pensar que en esta empresa trabajan profesionales diseminados por toda España y que muchas veces reclaman cercanía, por lo que son frecuentes viajes a esas áreas para compartir con ellos unas horas e informarles de la marcha de la compañía. Esta forma de actuar hay que entenderla en tanto en cuanto Serono ha sufrido un cambio sustancial en los últimos años, que, en algunos aspectos, hemos liderado nosotros. Hemos conseguido ganarnos nuestro espacio y cierta credibilidad en el resto de la organización. Ahora reclaman nuestra ayuda para muchísimas cosas que serían impensables en otras compañías. Afortunadamente, yo he vivido toda esta transición: el pasar de ser una empresa familiar a una muy profesional.

Ignacio Mazo: Es una área que ha sido y es clave en la transformación de la empresa.

¿Qué tipo de programas desarrollan para los empleados?

Tenemos programas de dos clases: los de beneficios sociales y los de desarrollo. En los primeros, hay de todo y para todos. Por ejemplo, contamos con seguros de vida, de accidentes y de salud para la plantilla entera; a los que por su cargo necesitan tener coche, les proporcionamos uno de primer nivel; la totalidad de los empleados tiene un plan de pensiones contributivo en el que por cada euro que ponen, la compañía les pone dos. Además, el 100% de los trabajadores tiene ordenador, ya sea portátil o de sobremesa, en su puesto de trabajo; incluso los delegados disponen de ADSL en casa. Por otro lado, tenemos unas magníficas instalaciones que recientemente hemos mejorado y dotado a todos los trabajadores de luz natural. Asimismo, nos hemos asegurado de que nuestro calendario laboral sea real-

mente bueno, de forma que todos los puentes naturales del año se pueden disfrutar; además, reservamos siempre unos días para Semana Santa y Navidades para compartirlos con la familia.

En materia salarial, estamos entre las cinco primeras compañías farmacéuticas de España. Tenemos la política de situarnos siempre un 15% por encima de la media. Asimismo, todos los empleados dispo-



Juan José Chaparro con Ignacio Mazo, director de la consultora PeopleMatters

peoplematters

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

www.peoplematters.com



Creamos valor, creamos futuro... desde las personas

nen de una retribución variable por consecución de objetivos, tanto colectivos, que afectan a un grupo de profesionales de la empresa, como personales.

Finalmente, todos los que lo desean pueden adquirir acciones de la compañía en condiciones muy ventajosas. En definitiva, y como se puede observar, nos interesa retener a los empleados. De hecho, cuanto más tiempo están en la compañía, mejor es el plan.

Y en la parte de desarrollo, ¿qué destacaría?

Aquí tenemos en marcha tres programas. El primero es el de desarrollo de competencias, una iniciativa dirigida a todos los empleados que pusimos en marcha hace cinco años. Básicamente, consiste en una serie de actividades presenciales, normalmente fuera del puesto de trabajo, para que los trabajadores tengan la oportunidad de tratar otros temas que no sean laborales. El enfoque que se le ha dado a este programa en España no es sólo el desarrollo individual de la competencia, sino también el del colectivo. De hecho, se forman grupos interdepartamentales, con lo que indirectamente se fortalece el espíritu de equipo y de pertenencia a la compañía. El nivel de satisfacción es alto, pero cada vez resulta más complicado hacer algo novedoso. Ahora bien, dado que somos un departamento pequeño, para ello contamos con la ayuda de determinados consultores, como Peoplematters.

El segundo programa busca cubrir el desempeño de la persona. Al iniciar el año fiscal, y una vez que se conocen los objetivos de la organización, se despliegan hacia abajo y se asignan a cada empleado, que son los que lo ponen en marcha. Así, cuando finaliza el ejercicio, cada profesional se reúne con su jefe para evaluar su trabajo. Una vez que llegan a un acuerdo, firman un documento conjunto y nos lo presentan a nosotros, que somos, junto con la direc-

bajar. Se realizan sesiones de grupo o programas individuales, que pueden ser desde un curso de presentaciones hasta un máster, dependiendo de las necesidades a cubrir. Este programa se prolonga, en principio, durante dos años. Finalizado ese periodo, se hace una nueva evaluación para decidir si se ha avanzado o no.

¿Qué presupuesto dedican a formación y cuántas horas supone por empleado?

Actualmente se sitúa entre los 250.000 y los 300.000 euros, lo que equivale a un ratio por empleado aproximado de 2.000 euros. Respecto a la segunda pregunta, son 24 horas anuales fijas para toda la plantilla, más la formación técnica que en ningún caso baja de ocho o dieciséis horas, a lo que hay que añadir las de formación interna. Como se puede observar, estamos por encima de la media del sector. Tenemos mucho interés en la formación, por lo que ofrecemos alternativas para que los empleados cumplan su cometido. Con todo esto, tratamos de cubrir la necesidad de atraer y retener a las personas. El esfuerzo que hacemos es grande, y no sólo en términos monetarios, sino también en horas.

¿Qué importancia dan a la promoción interna? ¿Qué hacen para seleccionar nuevos profesionales cualificados?

La promoción interna es fundamental. De hecho, un 20% de la plantilla es producto de ella, incluido yo. Además, practicamos las promociones laterales, que es otro aspecto que agradecen mucho los empleados. En cuanto a la segunda pregunta, utilizamos escuelas de negocios, empresas de selec-

Desempeño y Desarrollo de Competencias y del Talento son tres de nuestros programas

ción, los que damos el visto bueno. A partir de ahí se realiza la revisión salarial. Se trata de un programa que lleva funcionando unos seis o siete años, y lo cierto es que los empleados lo demandan porque quieren saber lo que opina su jefe.

La última iniciativa que hemos puesto en marcha, ya hace dos años, se denomina desarrollo del talento. Sabemos que el mercado cada vez es más competitivo, y no nos podemos permitir la fuga de buenos profesionales, ya que al ser una organización de tamaño mediano muchos de los puestos son unipersonales. Por eso decidimos ayudar a aquellos trabajadores que deseen crecer profesionalmente hablando. Así pues, el programa consiste primero en la detección de las personas que van a participar en él en el seno del comité de dirección, que es el que decide quiénes son los elegidos. Una vez hecho esto, se les comunica y, si aceptan, empiezan a tra-

ción, los propios empleados e inclusive colegas. Cualquier método es válido para encontrar a la persona adecuada. Lo que ocurre es que a veces la búsqueda de nuevos profesionales es un reto complicado, pues algunos son prácticamente inaccesibles; por ejemplo, los médicos. Nosotros no les pedimos que ejerzan como tales, pero sí debemos tener un departamento de este tipo. Ahora bien, una vez que acceden a las entrevistas, es difícil que nos digan que no, porque les presentamos nuestro proyecto y nos encargamos de que se vayan convencidos de que éste es un buen sitio para desarrollar su futuro laboral durante bastante tiempo. Objetivamente, somos una buena compañía para estar y para trabajar, y eso se demuestra en la capacidad de atracción.

¿Cómo ayudan las nuevas tecnologías a la labor de Recursos Humanos?

Para nosotros, este aspecto resulta fundamental, por el número tan reducido de personas que trabajan en el departamento y la gran cantidad de iniciativas que tenemos en marcha. En primer lugar, varios de los programas están totalmente informatizados, con aplicaciones muy buenas que facilitan mucho el trabajo. Además, todos los temas de formación también están estandarizados con módulos que emiten certificados y test, al igual que las bases de datos, donde es posible encontrar rápidamente un perfil determinado. También vamos a poner en marcha el portal del empleado, para que cada uno se pueda gestionar sus temas fiscales, expedirse un certificado, consultar su formación e imprimir hasta su propio currículum, por ejemplo.

¿Cómo es la comunicación interna en Serono?

La comunicación, además de la informal que es muy abierta, está también la formal. Al año, hay dos presentaciones por parte de la dirección general sobre los resultados obtenidos hasta esa fecha y lo que se

el almuerzo



espera para el siguiente semestre. También se analizan los programas que se han puesto en marcha y se hace un seguimiento de ellos. Los delegados tienen cuatro reuniones al año, y todos los departamentos que tengamos algo que anunciar exponemos en ellas lo que consideramos de interés. El correo electrónico también tiene una gran importancia para dar cualquier comunicación o noticia. Además, somos muy francos en la comunicación, si algo no se puede comunicar en un momento determinado, se dice claramente.

Por otro lado, y cada tres meses, editamos un boletín impreso que se llama "100% Serono", en el que se anuncian desde temas personales, como los últimos nacimientos de hijos de empleados, hasta asuntos de negocio. Finalmente, tenemos la intranet, que se actualiza diariamente con noticias que puedan aparecer en prensa con temas que nos afecten.

Por último, ¿cuáles son los principales retos del departamento?

Se pueden resumir en atraer, motivar y retener a los empleados. Además, cada vez estamos poniendo más empeño en ser innovadores y atender todas las demandas de la organización. Actualmente, con la fusión con Merck, estamos abiertos a todo: que crezcamos, que se nos demande una mayor participación en este proceso de fusión, y también debemos tranquilizar a la gente, porque nuestra mejor tarjeta de participación es nuestro trabajo. En cualquier caso, vamos a ser una compañía más importante con mayor presencia en el mundo farmacéutico, y más concretamente en el de la biotecnología. Por otro lado, también está el reto de la propia evolución del sector farmacéutico, en el que se invierte mucho dinero y que ha cambiado bastante en los últimos años por presiones de las administraciones sanitarias, de los pacientes... Al movernos en un sector regulado, no podemos hacer las cosas de cualquier manera.

También nos preocupa que la adaptación de los nuevos empleados de la organización sea buena y lo más rápido posible. Para ello tenemos un plan de integración gracias al cual se forma de manera intensiva a los nuevos profesionales en la cultura de la organización. Este periodo puede durar, dependiendo del puesto, desde una semana a quince días, pasando rotativamente de un departamento a otro.

Finalmente, otro de los retos es la conciliación entre la vida laboral y la personal. En este sentido, queremos ser reconocidos como una empresa familiarmente responsable capaz de adaptarse a las necesidades y demandas no sólo de nuestros empleados, sino también de la sociedad en general ■

redaccion@custommedia.es

Merck y Serono, en cifras

Con la adquisición de Serono por parte de Merck nace una nueva compañía cuyas principales cifras son:

- La facturación anual de la empresa resultante alcanza una facturación de 7.700 millones de euros, 3.600 de los cuales proceden de la actividad biomédica.
- La inversión en I+D supera los 900 millones de euros.
- Entre ambas empresas emplean a unos 35.000 profesionales.
- Las filiales españolas de las dos organizaciones sumaron en el 2005 una facturación que superó los 396 millones de euros y una plantilla de 1.093 empleados.