

Natalia Palanca, directora de RRHH de Medichem

La igualdad es parte de nuestros valores y de nuestro liderazgo

Medichem es una empresa farmacéutica especializada en el desarrollo y la fabricación de API y FDF para la industria mundial de genéricos. La compañía tiene su sede en España y cuenta con un equipo de alrededor de 400 personas con talento en lugares como Estados Unidos, Malta y China, prestando servicio a más de 600 clientes corporativos en más de 60 países de todo el mundo, una diversidad que también se da internamente, ya que es parte de su cultura y valores.

Cumplen 50 años en 2022 y en los últimos años han acometido una transformación cultural estratégica y de negocio. ¿En qué momento se encuentran?

Lo definiría con la palabra consolidación. Eso significa aprovechar al máximo la solidez que nos dan nuestros 50 años de historia: la historia de la familia propietaria y su entrega a la empresa, la de nuestros productos y su prestigio en la industria, y la de un equipo que goza de una buena reputación entre los clientes y proveedores; pero también significa capitalizar al máximo aquello en lo que nos hemos convertido en los últimos cinco años: una empresa con una marca muy cuidada basada en una cultura centrada en las personas y abierta a crear e innovar permanentemente. Ello, en un contexto de cambio constante y de alta dosis de incertidumbre, nos ha generado la necesidad de revisar nuevamente nuestra misión, visión y valores de compañía. Un ejercicio en el que hemos contado con la opinión de nuestro equipo.

De igual manera, desde nuestro propósito y con una mirada estratégica, hemos decidido sumarnos al movimiento de la sostenibilidad. Estamos inmersos en un proyecto para revisar, ordenar y planificar todas las acciones en materia de medio ambiente, personas y gobernanza para asegurar que Medichem es una empresa sostenible.

Todo lo mencionado anteriormente tracciona sobre una Dirección General y un equipo de líderes que comparten estilo y principios.

Elisabeth Stampa, su CEO, ha desarrollado un estilo de liderazgo muy inclusivo en el que las personas están en el centro de su estrategia. ¿Cómo definiría el modelo de liderazgo de Medichem y cómo ha contribuido a la transformación de la compañía?

Nuestro liderazgo se caracteriza por tener como valores la coherencia, la honestidad y la transparencia, que nos llevan a practicar una comunicación constante, a todos los niveles, dialogando sobre las cosas "tal y como son". Además, nos gustan los retos, que afrontamos con valentía, sentido del humor, resiliencia y mucha creatividad. Nos aburre hacer las cosas siempre de la misma manera. Nos preocupa hacer las cosas bien y en equipo.

Todo ello ha sido clave para hacer de Medichem lo que somos hoy, en cifras de negocio y en marca empleadora. Ha permitido crear una cultura única con un buen equilibrio entre negocio y personas, poner foco en lo relevante, eliminar comportamientos jerárquicos, anticuados –y generadores de miedo–, ganar en alineamiento y empoderamiento de los equipos, mirar hacia fuera y compararnos con los mejores, apostar por la innovación en su más am-

plio sentido, y tomar decisiones valientes de desinversión, reorganización y atracción de talento diverso, siempre que ha sido necesario.

Diversidad e Inclusión conforman uno de los ejes de su política de gestión de personas y, concretamente, en la diversidad de género han conseguido posiciones muy destacadas. ¿Cómo definiría la situación actual en este ámbito y cuáles son sus principales retos?

Lo que últimamente se etiqueta de manera formal como diversidad, igualdad e inclusión son conceptos y realidades muy antiguas, tanto como la existencia de la raza humana y su convivencia en sociedad. Afortunadamente, bien sea por las exigencias legales –en permanente revisión– o por la presión de ciertos movimientos sociales y emocionales, las empresas nos estamos tomando en serio el desarrollo del talento interno independientemente de cuáles sean sus capacidades diversas, su género u otras cuestiones diferenciales. En Medichem, forma parte de nuestros valores y de los principios fundamentales de nuestro liderazgo, comenzando por donde se tiene que comenzar, "desde arriba" de la organización: Elisabeth Stampa, el Comité de Dirección y el equipo de managers, apoyados por el departamento de Recursos Humanos.



Miembros del equipo de dirección y de middle management de Medichem.

Como muestra, Medichem tiene un Plan de Igualdad desde hace más de cinco años, mucho antes de que entrara en vigor la reforma actual de la Ley de Igualdad. Un plan que recoge una larga lista de acciones que se revisan y mejoran a conciencia, y que goza, por convicción y no por cumplir con los números, de unas ratios excelentes de paridad, comenzando por los roles de managers. Una paridad que se interpreta como una vía de asegurar que las decisiones se toman con la máxima diversidad de criterios.

La palabra sesgo cultural, de género, edad o nacionalidad, se utiliza de manera habitual y natural, no solo por las integrantes del departamento de Recursos Humanos, si no por el resto de las responsables de personas, en situaciones de selección, evaluación, promoción, coaching, etc. para reflexionar sobre aquellas creencias o estereotipos colectivos que pueden influir en la toma de decisiones sobre personas. Aún así, Medichem se enfrenta seguro a los mismos retos en esta materia que el resto de las empresas de nuestro sector u otros, que resumiría en dos: la captación y retención de los llamados "perfiles CTIM (de las carreras relacionadas con las ciencias, tecnología, ingeniería y matemáticas)". La nueva era digital y la aceleración de los avances tecnológicos convierten a los profesionales CTIM en los más demandados en todo el mundo. En este sentido, nos esforzamos en dar charlas a las escuelas y universidades para despertar vocaciones tempranas (FP Dual y otras iniciativas). Y, por otro lado, el diseño de planes de sucesión atractivos. Ofrecer a nuestro talento oportunidades a medio plazo para crecer y desarrollarse dentro de la empresa es vital para tener un equipo capaz de asumir los retos del futuro. Sin embargo, ello es menos fácil en una empresa con un tamaño medio y, por lo tanto, con un número finito y limitado de posiciones.

Efectivamente, la sucesión es otro de los focos de cara a futuro. ¿Cómo resuelven el déficit de talento para posiciones clave?

Ante vacantes clave y durante la definición de planes de sucesión, apostamos primeramente por el talento de la casa. Como muchas otras empresas, usamos un proceso de gestión del talento robusto que abandera el equipo de Recursos Humanos, pero que es responsabilidad de los líderes de personas. En él, entre otras cosas, llevamos al día el análisis de roles críticos, el análisis de necesidades de desarrollo de cada persona colaboradora detectada dentro de la matriz de talento y, sobre todo, muy importante, incorporamos oportunidades para estos perfiles que les generen vinculación con el futuro de la empresa.

Cuando el talento interno no es suficiente y nos abrimos a mercado, procuramos focalizar nuestra mirada en perfiles menos habituales en nuestra in-

dustria, y sustituimos la metodología tradicional de búsqueda para irnos a la detección fuera de los ámbitos previstos.

Otro de los ejes de su gestión es la Innovación y para ello tienen diferentes herramientas y palancas de activación. ¿Cuáles son las principales?

La innovación y la mejora continua también son parte de nuestra cultura y valores. No solo porque están ligadas a la naturaleza de nuestro negocio –investigación y desarrollo de formas farmacéuticas– sino, sobre todo, porque claramente es una característica de nuestro ADN. Entre las herramientas internas, destacaríamos la existencia de grupos de mejora continua para encontrar eficiencias y nuevas formas de trabajar que permitan llevar a la empresa y a sus procesos a la excelencia. Tenemos un equipo interno que compagina sus roles con el análisis de oportunidades de innovación. Y, finalmente, de lo que nos

Nuestro liderazgo se caracteriza por tener como valores la coherencia, la honestidad y la transparencia

sentimos muy orgullosos es de contar con la 4ª edición de nuestro programa TOB ("Thinking out of the Box"), ideado por nuestra CEO, Elisabeth Stampa, que persigue el doble objetivo de encontrar ideas innovadoras (productos, procesos, nuevos negocios, nuevas maneras de hacer...) que sean accionables y rentables, a la vez que estimular la competencia creativa, crear una cultura de la innovación, y desarrollar el talento interno, haciendo que salgan de su zona de confort y conozcan otras áreas de la empresa. Este programa anual lo forman varios equipos multidisciplinares e internacionales patrocinados cada uno por un miembro del Comité de Dirección y apoyados por un Consejo Asesor externo de expertos. Los equipos compiten para hacerse con el mejor proyecto –implantable en la empresa-. Todos los participantes destacan que el camino que recorren para llegar hasta la presentación de su propuesta es valioso en sí mismo pues les permite hacer un plan de negocio, usar metodología de análisis, gestión de proyectos y *benchmarking*, así como tener que asumir riesgos, tomar decisiones y ponerse en los zapatos de la Dirección a la hora de defender la viabilidad de su candidatura ■

peoplematters

Durante siglos, hemos buscado los ingredientes de la pócima mágica que convierte a las personas en grandes líderes. Muchos añaden una parte de audacia, pero con criterio, otra parte de energía y de riesgo, pero calculados, y hasta otra de asertividad, sabiduría y sensatez. Quienes han de ser liderados esperan, además, que aquellas tomen decisiones con determinación, pero contando con ellos, entiendan las situaciones con perspectivas racionales y emocionales, y que destilen confianza, credibilidad y respeto.

Muchas son las expectativas sobre los líderes, ya sean personas, equipos o empresas al completo. Pero, como decía Aristóteles, hay una primera virtud para alcanzar el éxito, la felicidad o la prosperidad, y esa es la valentía. Valentía para enfrentarse a la incertidumbre, a lo nuevo, a lo desconocido (y a lo conocido), a lo diferente, a lo difícil. Liderar, mejorar, crecer, innovar es inviable sin coraje.

Las empresas, los equipos y los líderes que insertan en su cultura valentía para tener iniciativa y convertirla en acción, confiar en todas las personas, cambiar y adaptarse a nuevos entornos, levantar la mano y hablar con transparencia de los problemas aunque sean dolorosos, multiplican su capacidad para dominar sus miedos en lugar de dejarse dominar por ellos y que les lleven a fracasos.

Y esto no es un espejismo. El coraje se enseña y se aprende. Una plantilla valiente está más abierta a llevar a cabo proyectos difíciles, lidiar con el cambio y hablar de cosas importantes. El coraje, la valentía, se fomentan y se refuerzan cuando la diversidad, la inclusión, el respeto, la tolerancia al error, el dialogo honesto y la coherencia son atributos tangibles en el día a día de las organizaciones. La gestión de personas tiene un gran reto para hacerlo realidad, pero cuenta con una caja de herramientas extraordinaria si la pone al servicio de que puedan, quieran y sepan intentar mejorar, confiar en que ocurrirá y hablar sin miedo.



Susana Marcos, Managing partner-CEO en Peoplematters

peoplematters

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

www.peoplematters.com