



Synthon Hispania, el camino hacia el liderazgo excelente

Synthon Hispania ha obtenido una Mención Especial del Premio Human-Capital Humano a la Estrategia basada en Personas, en la categoría de Innovación, por convertir a la compañía en una empresa moderna, abierta y puntera en sus políticas de gestión de personas alcanzando un círculo virtuoso en el que las personas están más contentas, más comprometidas y logran mejores resultados.

La empresa española Synthon Hispania, S.L. (SHIS) nació en noviembre de 1998, cuando el grupo adquirió a la multinacional holandesa Akzo unas instalaciones que utilizaba su filial farmacéutica Organon, conservando una plantilla de 62 personas. La filial del Grupo Synthon nació en Holanda en 1991. Jacques Lemmens (actual presidente) la fundó con el objetivo de desarrollar productos farmacéuticos en unas instalaciones que la Universidad de Nijmegen facilitaba en alquiler. En diez años esta incipiente actividad ha convertido a Synthon en un grupo multinacional con enormes perspectivas de crecimiento.

La actividad de Synthon se centró inicialmente en productos genéricos, pero con el tiempo ha desarrollado un importante es-

fuerzo en I+D que ha permitido ir añadiendo cambios y mejoras en los productos (en este caso podríamos llamarlos súper-genéricos), dotándolos de un valor añadido mucho mayor. Actualmente Synthon desarrolla una intensa actividad en el terreno biotecnológico e incluso ha comenzado una incipiente actividad en el campo de las nuevas moléculas, como resultado de su gran experiencia acumulada en la actividad investigadora.

En abril de 2007 empezó una nueva etapa en Synthon Hispania a partir del nombramiento de un nuevo director general cuya misión fue la de convertir a la compañía en una empresa moderna, abierta, puntera en políticas de gestión de personas y capaz de alcanzar un círculo virtuoso de alto rendimiento donde las personas estuvieran más

contentas, más comprometidas y dieran mejores resultados, lejos de la mentalidad de "fabricante" y de liderazgo jerárquico y tradicional hasta entonces existente. Dicho círculo virtuoso se sintetiza en el siguiente proceso: 1. Ambiente de trabajo óptimo; 2. Las personas dan lo mejor de sí; 3. Resultados óptimos a través de las personas; 4. Se crea una relación e la que todos ganan.

DIRECTIVOS, HACIA EL LÍDER MODERNO

Para que el cambio tuviera éxito había que contar con un equipo de dirección convencido completamente de la necesidad del cambio y que además de compartir la visión tuviera la habilidad de transmitirla al resto de la organización. Con sesiones de trabajo diversas, como "Crea el Plan Estratégico de tu Departamento", los directores y jefes de Departamento llegaron a entender perfectamente hacia dónde quería ir la compañía y de qué forma y, a la vez, convertir su estilo de liderazgo autoritario en un liderazgo moderno y necesario para esta nueva etapa.

En este sentido se dedicaron los mayores esfuerzos en desarrollar entre otras competencias la habilidad de comunicación (fundamental para transmitir las políticas al resto de la organización) con algunas acciones como:

- **Teatro:** Todos los directivos asistieron a clases dirigidas por un profesional, donde trabajaron la comunicación no verbal.
- **Team Building:** Dos días de team building para los directivos en los que se combinaban pruebas más tradicionales con una noche de acampada y una fuga de un secuestro terrorista.
- **Taller de Castellars:** Aplicando las técnicas de los "castellers" en la construcción de sus castillos humanos, los directivos tuvieron que hacer un "castell" fomentando el trabajo en equipo, la comunicación, el sentido de pertenencia, la autoconfianza y el rol de apoyo en una causa común.
- **Taller de musicoterapia:** Actúa como motivación para el desarrollo de la autoestima, con técnicas que provocan en el colaborador sentimientos de autorrealización, autoconfianza, autosatisfacción y mucha seguridad en sí mismo. El ritmo, elemento básico, dinámico y potente en

la música, es el estímulo orientador de procesos psicomotores que promueven la ejecución de movimientos controlados.

MANDO INTERMEDIOS, ASUMIENDO SU NUEVO ROL

El segundo paso fue trabajar este nuevo estilo de liderazgo necesario para la nueva cultura con los mandos intermedios (coordinadores y técnicos). Synthon había crecido mucho y muy rápidamente. Este hecho había provocado de forma natural un desplazamiento de niveles (los jefes hacían de mandos intermedios más de que líderes de Departamento, con lo que la posición de los mandos intermedios quedaba diluida dentro del staff). La idea era dotar de identidad a los mandos intermedios para que pudieran asumir su rol de traductores y transmisores de todas las políticas al staff, una posición clave en esta nueva etapa.

Con el objetivo de interiorizar la nueva cultura e incrementar el compromiso y el sentimiento de pertenencia al grupo se definieron todas una serie de acciones de comunicación dirigidas a todos los colaboradores. En este sentido cabe destacar la organización de eventos gestionados internamente para asegurar su eficacia. Dos acciones adquirieron especial relevancia: el Día de los Valores y la RCS y la fiesta del 10º Aniversario de la empresa.

Día de los Valores y la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) fue una acción realizada en el marco del programa "syntonízate", mediante el cual el objetivo era conseguir que todos los colaboradores se sintieran implicados en el proyecto de Synthon, lo

SYNTHON: MISIÓN, VISIÓN, VALORES

La definición de misión del Grupo Synthon es la siguiente: "Desarrollamos, fabricamos y vendemos alternativas de alta calidad a los fármacos originales. Nuestros productos son comercializados aprovechando la primera oportunidad posible para entrar en el mercado y vendidos a precios competitivos". La visión de la firma aspira a que "En los próximos diez años extenderemos la integración vertical de nuestras actividades, entraremos en nuevos mercados y desarrollaremos nuevas clases de producto. Queremos ser la mejor compañía para nuestros colaboradores, ofreciendo oportunidades para el crecimiento profesional en un entorno de trabajo estimulante y retador".

Los valores corporativos, se dividen en tres apartados: Servicio al Cliente, Personas/Actitud y Profesionalidad. Dentro del primero está el valor "Orientados al Cliente". Entre los valores definidos para el apartado de Personas/Actitud están: Orientados a las Personas, Comprometidos, Inquietos y Motivados. Por lo que respecta a los valores del epígrafe Profesionalidad se definieron: Alineados, Pragmáticos, Guiados por la Calidad, Enfocados al coste y Orientados a resultados.



Mª Carmen Córdoba (Synthon) recogiendo su galardón.

entendieran y lo compartieran. Se sientan sintonizados con los valores y la responsabilidad social corporativa, y lleguen a alcanzar los objetivos de Synthon. El 10º Aniversario de la empresa consistió en una estancia de dos días en un castillo medieval para fomentar mejor el conocimiento mutuo y el sentimiento de comunidad.

UN NUEVO SISTEMA DE GESTIÓN

Para que el cambio se desarrollara de forma práctica y rápida era necesario contar con herramientas de gestión adecuadas, basadas en el alineamiento estratégico. En este sentido se implementó un nuevo sistema de gestión que incluía, entre otros temas:

- **Business Plan:** Actualizando el Plan Estratégico, adaptándolo a los cambios del mercado y a la competencia del sector.
- **Planes estratégicos por departamento:** Cada directivo desarrolló en línea con el Plan Estratégico de Synthon, el Plan Estratégico de su Departamento.
- **Evaluación del Desempeño:** Se extendió a todos los colaboradores para que cada uno tuviera muy claro qué se esperaba de él y creara un plan de acción para corregir posibles gaps entre su perfil actual y el idóneo para ocupar su puesto.
- **Cuadro de Mando:** Una herramienta informática de gestión departamental que incluye múltiples indicadores, presupuestos y proyectos.

- **Políticas de Capital Humano:** Se diseñaron 20 políticas orientadas a conseguir el entorno de trabajo óptimo que para todos los colaboradores, de tal forma que puedan dar lo mejor de sí mismos para que los resultados sean excelentes, todo ello dentro del marco de la RSC.

ALGUNOS RESULTADOS OBTENIDOS

Se ha creado el entorno de alto rendimiento necesario para contar con el clima laboral perfecto. Para medir el clima se utilizan varios indicadores:

1. Cambio cultural.

- Satisfacción de los colaboradores: Se pasa una encuesta de clima a todos los colaboradores para que evalúen cada una de las políticas diseñadas y poder comparar el clima antes y después de la gestión del cambio cultural.
- Servicio CH: Semestralmente el Departamento de Capital Humano pasa una encuesta a todos los colaboradores.
- Índice bajas voluntarias: es un input clave para valorar si realmente los colaboradores se sienten motivados y comprometidos con la organización.
- Índice promociones: Las acciones de formación, selección y gestión del talento tienen como uno de los indicadores válidos el índice de promociones.
- Índice de rotación del personal: Dadas las condiciones laborales que se ofrecen el índice de rotación es muy bajo.

2. Satisfacción del cliente interno y externo.

- **Satisfacción del cliente externo.** Se mide a través de encuesta, inversiones y extensión de buenas prácticas.
- **Satisfacción del cliente interno.** El indicador utilizado es la encuesta de valoración o satisfacción.

- **KPIs:** El negocio de Synthon es la producción de genéricos y, para ello, se debe conseguir que cada uno de los colaboradores tenga una conciencia de costes y esté orientado hacia la mejora constante del negocio. ▲