



Beatriz Vila,
directora de Personas de **Chiesi**

Alberto Martín

Hemos apostado por una cultura corporativa que fomente la innovación en todos los ámbitos

Chiesi es una compañía farmacéutica familiar que se caracteriza por su compromiso con la búsqueda de soluciones para las necesidades médicas no resueltas por lo que su apuesta por la innovación ha sido siempre parte de la cultura de la organización. Desde hace unos años han querido que esa innovación también se palpase en su relación con sus empleados y que estos aprendieran a trabajar de una manera diferente, buscando nuevas formas de hacer que contribuyesen al crecimiento del negocio. El programa "We Start" es fruto de esa apuesta.

¿Cómo es el área de Personas de Chiesi?

En el área de Personas somos cuatro personas. Además de mi rol como directora hay tres HR Business Partner, que tienen asignados clientes y proyectos transversales (*performance*, comunicación interna, compensación...) que cada dos años, más o menos, cambian, lo que enriquece tanto al negocio como a la persona, ya que consigue que se produzca un aprendizaje continuo. Es una forma de desarrollo para la persona y de aportar nuevos puntos de vista. Por ahora nos funciona bien.

Han pasado de Dirección de Recursos Humanos a Dirección de Personas. ¿Cómo surgió este cambio nombre?

Fue la guinda final a un cambio que llevaba ya mucho tiempo en marcha. El área de Recursos Humanos como tal existe desde hace seis años. Anteriormente era un departamento de Administración de personal.

Cambiamos el nombre tras todo un proceso de cambio que abarcó a todos los procesos y políticas y el *approach* a las personas y el negocio, en el que el punto final fue la nomenclatura.

¿Cómo ha sido ese cambio dentro de la organización de Chiesi?

La historia reciente de Chiesi es la de un proceso de cambio que se inició hace seis años. Se estableció el rol de RRHH porque se creyó que es estratégico y que debe estar en el comité de dirección, y porque nos dimos cuenta de que la velocidad de cambio externo y la del cambio interno no se correspondían. Y a partir de ahí, junto con la entrada de un nuevo director general, se inicia un proceso de cambio profundo en la organización que ha sido muy relevante desde la parte de personas.

El cambio comenzó con el establecimiento de procesos y políticas básicas, como el calendario laboral, y también se ha formado a los líderes de la organización, ya que se trabajaba con un estilo directivo muy enfocado a ventas y les pedimos a

los managers que, además de ese rol, adoptasen el de desarrollador de personas. También pusimos en marcha proyectos que buscaban subir el nivel de la organización: herramientas de *performance management*, procesos de *talent management*, estructuramos la parte de compensación y beneficios, establecimos el *succession plan*, todo el tema de *branding* externo de la compañía... Con todo ello hemos conseguido incrementar el nivel de compromiso de los empleados, que queda plasmado en que este año hemos sido por quinta vez consecutiva Top Employer.

¿Cómo se valora este cambio desde Recursos Humanos?

Desde el punto de vista de RRHH lo que hemos hecho ha sido poner orden y poner en marcha prácticas que en algunos casos son innovadoras, pero en otros son prácticas de gran empresa adaptadas a una mediana, nosotros. Ha sido un cambio inten-

Hemos conseguido incrementar el nivel de compromiso de los empleados, que queda plasmado en que este año hemos sido por quinta vez consecutiva Top Employer

so, de "lluvia fina", y me siento muy orgullosa de lo que hemos conseguido en estos seis años, del cambio cultural de la organización. Éramos una organización muy piramidal y ahora somos una compañía que se ha dado la vuelta completamente. Al final, evidentemente, hay un enfoque de negocio, somos un negocio, pero la manera que tenemos de tratar a las personas está ya alineada con la cultura corporativa, que tiene un valor que es "Personas en el centro".

La premisa es que si tratas bien a la gente, obtendrás mejores resultados. Ha sido tanto profesional como personalmente un proyecto muy bonito.

Y ¿cómo se ha vivido desde el punto de vista del empleado?

El clima es muy positivo según las encuestas. Tratamos de ser una empresa muy plana, y queremos que haya una comunicación muy directa. Pero al final tenemos que medir. Y tenemos un nivel de *engagement* del 96%, que es altísimo. Evidentemente, siempre hay cosas para mejorar, pero consideramos que estamos en el camino correcto.

¿Cómo nace el programa We Start?

La estrategia de la compañía tiene tres ejes estratégicos: cliente, personas, e innovación. Cuando empezamos a trabajar en cómo declinar estos ejes en cascada, nos dimos cuenta de que lo más alineado con nuestra cultura es el intraemprendimiento.

La innovación está muy bien, somos un laboratorio farmacéutico e invertimos el 20% de nuestros beneficios anuales en Investigación y Desarrollo, pero nos dimos cuenta de que nos faltaba que la gente en su propio puesto de trabajo hiciera cosas diferentes. Y es una necesidad de negocio, ya que como *player* medio en el sector además de un buen producto tengo que ofrecer algo diferenciador. Y ahí nace el programa We Start, que trata de fomentar el intraemprendimiento dentro de la empresa.

¿En qué consiste?

Es un programa formativo experiencial, del que ya hemos hecho dos ediciones y por él han pasado alrededor de un 20% de los empleados. El objetivo es enseñarles una metodología, la *lean startup*, y que hagan un proyecto, que ideen y desarrollen una *startup*.

En la primera edición el tema fue abierto y la *startup* podía ser de cualquier ámbito, y este año hemos fijado un objetivo más alineado con los retos de negocio. Les liberamos el 20% de su jornada laboral para dedicarlo al proyecto y el nivel de satisfacción es altísimo.

¿Se ponen en marcha estos proyectos posteriormente?

En general, no; aunque uno de los proyectos ganadores, sobre promoción de hábitos saludables en la empresa, sí que se pondrá en marcha por voluntad del equipo creador. Hay que pensar que nuestro objetivo no es generar *startups*, sino que es un objetivo cultural, de fomentar una actitud más innovadora, de olvidarse de los límites, de probar...

¿Qué retorno de la inversión tiene un proyecto de este tipo?

El impacto de este tipo de programas es difícil de medir, lo que estamos tratando es de que la gente que haya participado en este programa lleve parte de esa metodología a sus propios departamentos, que integre ese conocimiento en su trabajo diario.

Otra ventaja que hemos extraído del programa es que hemos comenzado a interactuar de otra manera con todo el mundo de las *startups*, lo que es útil desde el punto de vista del negocio.

Ha sido una idea muy innovadora y que está muy alineada con la cultura de la compañía.

¿Cuántas personas han participado?

Siempre son voluntarios, aunque debido a la gran cantidad de candidaturas tuvimos que seleccionar nosotros a los participantes. En el primer grupo hubo 15 personas y en el segundo, 18. Los equipos son de tres o cuatro personas. Todas de diferentes áreas de la compañía ya que en todos los programas de formación y desarrollo en los que pretendemos conseguir un cambio en las actitudes y en la mentalidad que se plasme en el día a

día se incluye a personas de diferentes áreas de la organización. Hemos comprobado que cuando el grupo es interdisciplinar, la potencia del mismo aumenta exponencialmente.

¿Qué proyectos se han presentado este año?

Son tres: un *device* para promover la adherencia a la medicación, otro proyecto para mejorar el acceso a la telemedicina al Tercer Mundo y el ter-

Queremos conseguir un cambio en las actitudes y la mentalidad que se plasme en el día a día y para eso se necesita la aportación de personas de diferentes áreas

cero "Pacientes al Poder", que busca que estos evalúen los centros médicos y que además en *real time* sepa el estado de sus instalaciones.

¿Cuentan con ayuda para realizar los proyectos?

Tienen mentores externos, profesionales de probada valía en cada sector, y también internos, los miembros del consejo de dirección. También traemos a emprendedores que acuden a las reuniones de estos equipos y les explican cómo ha sido su experiencia, qué es lo que han aprendido...

¿Qué ha aprendido Chiesi con We Start?

Mucho. Destacaría dos puntos. Uno fue que aprendimos temas de procesos, a fijar puntos intermedios de presentación al Comité de Dirección en medio de los proyectos, porque si no, los equipos llegaban al final del proyecto y en la presentación les atosigábamos a preguntas porque no teníamos una visión de cómo se había desarrollado el proyecto. Otro fue sistematizar cómo llevan esos empleados esa experiencia a sus departamentos y se nota en la manera en que plantean y afrontan determinados problemas. Se animan más a hacer "pilotos", a probar, a arriesgar, aprender. Y es que nuestra cultura es eso lo que quiere, aceptamos el error como parte del aprendizaje. No pasa nada.

¿Qué reconocimiento otorgan a los proyectos?

Hay un reconocimiento público. En la primera edición tuvimos un jurado compuesto por emprendedores y se hizo una retransmisión en *streaming* para toda la compañía. Y no hay un ganador, sino que los reconocimientos son muy divertidos, como al grupo que más errores ha cometido. Y este año vamos a hacer lo mismo. Vendrá gente de *Corporate*, ya que están interesados en el proyecto.

¿Cree que es factible trasladarlo a otras filiales?

Sí, pero creo que solo podrán ponerlo en marcha en algunas de ellas, dependiendo de en qué momento de nuestra cultura estén. Nosotros llegamos a este proyecto después de trabajar mucho en nuestra cultura, des-

Desde cerca

¿Qué es lo más importante que ha aprendido en su trayectoria?

A escuchar a los demás y a aceptar las diferencias.

¿Cuál es el mejor consejo que le han dado?

Atrévete y piensa en grande.

Si pudiera aprender algo nuevo, ¿qué sería?

A tocar la guitarra como hace mi hija Clara.

Tres adjetivos que le definan

Apasionada, luchadora, soñadora.

¿Cuáles son sus destinos de vacaciones favoritos?

La Cerdanya, Cadaqués y San Francisco.

¿Cómo le gustaría desconectar?

Con mis niñas y haciendo deporte.

¿Quién cocina en su casa?

Él.

¿Qué le hace reír?

Cualquier cosa que demuestre la humanidad de las personas.

¿Cuál es su serie o película favorita?

Ahora, House of Cards.

¿Cuál es para usted el colmo de la felicidad?

Disfrutar de un día de sol con mi familia y amigos.

pués de decirles a nuestros empleados que vamos a tratarles como adultos, y ayudándoles también a mejorar su autoconocimiento. En este contexto hablar de intraemprendimiento tiene sentido, pero en otros quizá no encaje.

¿Qué retos tienen ahora desde RRHH?

Trabajamos en varios ámbitos. Uno es el de la experiencia del empleado. Es un proyecto relevante, porque queremos saber exactamente qué quiere el empleado, al igual que conocemos lo que quieren y cómo son nuestros clientes. Adaptar muchos de nuestros procesos al tipo de perfil de personas que tenemos dentro de la compañía.

También vamos a seguir trabajando en liderazgo, porque nos parece clave, vamos a seguir trabajando en nuestro modelo de personas, y cuando digo trabajando quiere decir llevar a la realidad lo que decimos, a ejecutar, que eso que dices esté en tu día a día.

Trabajamos mucho en el autoconocimiento y en la cultura colaborativa, y también queremos abrirnos al exterior, no ser tan endogámicos, que es una de las asignaturas pendientes, como se ha sido hasta ahora en esta industria. No tener una única visión del mundo. ■

