



**Laura González-Molero,**  
presidenta de **Merck**

## Lo más crítico en los procesos de fusión son las personas

*Laura González-Molero considera mucho más crítico conseguir crear auténticos equipos de la suma de los profesionales integrantes de dos compañías fusionadas que otros objetivos más "sencillos" como la definición de la estructura accionarial resultante o la optimización del porfolio de productos. Han pasado tres años desde la integración de Merck y Serono y en estos meses se trabaja en la que será, si finalmente es aprobada por las autoridades norteamericanas, la adquisición de Millipore por Merck.*

*Compartir los valores de la compañía para la que trabajas, que en el caso de Merck están muy arraigados en los más de 340 años de historia de la compañía químico-farmacéutica, es crítico según su presidente y consejera delegada en España, para sentirse cómodo y orgulloso de pertenecer a una organización.*

Han pasado ya tres años desde la integración de Merck y Serono. ¿Qué destacaría de los aspectos a tener en cuenta en cualquier proceso de fusión?

Lo más complejo y clave de cualquier organización somos las personas que, afortunadamente, somos una mezcla entre emociones y raciocinio y estos elementos hay que tenerlos en cuenta a la hora de modificar una organización y crear una nueva compañía.

En todo proceso de fusión o adquisición, independientemente de la estructura accionarial de la compañía, hay que afrontar el reto de crear algo nuevo, de transformar dos realidades anteriores en una realidad nueva. Su objetivo debe estar ligado a construir una nueva empresa que tenga competencias y capacidades propias y que consiga sinergias entre ambas. Los únicos capaces de transformar una compañía y conseguir una nueva cultura, convertirse en algo más grande o mejor, somos las personas.

Para mí, lo único crítico en los procesos de integración somos las personas. Los procesos son muy fácilmente replicables, copiables, conseguir una optimización de tu porfolio es técnicamente fácil. Lo realmente clave es conseguir transformar a través de las personas y lograr lo mejor de cada individuo al convertirse en un equipo.

¿Cuáles serían los primeros pasos?

Lo primero es fijar un objetivo común, definir qué clase de compañía queremos ser: la que tenga mayor capitalización bursátil, o la mejor rentabilidad por acción, o por venta por empleado, o la que más invierte en I+D+i...

Lo segundo es comunicarlo, que todo el mundo lo entienda, lo interiorice y lo haga suyo.

En el primer momento tienes que conseguir que participe el mayor número de personas posible. En el día "uno" tras la integración hay que decidir el objetivo, cómo queremos ser y cómo lo vamos a conseguir.

Otros elementos fundamentales son: tener una visión muy amplia, para que no se convierta en mi solución o tu solución. Hay que tener una visión abierta y estudiar todas las alternativas,

para al final resultar ser la de una de las compañías iniciales o una suma de ambas, la de un competidor, etc...

En el proceso de diseño estratégico todo cabe. La oportunidad de un proceso de fusión es que puedes cuestionarlo todo.

Utilizando estos ingredientes consigues crear una nueva compañía.

Ha declarado en varias ocasiones que su objetivo no era conseguir la mayor sino la mejor compañía. ¿Qué significa ser la mejor?

La excelencia la definimos desde nuestro modelo de sostenibilidad. Somos una compañía con más de 340 años de historia. La sostenibilidad significa vocación de permanencia por lo que tenemos que basarnos en modelos de negocio sostenibles en el tiempo, y lo hacemos sustentados en cuatro pilares.

El primero de ellos es la calidad de nuestros productos. El segundo son nuestros profesionales: queremos ser líderes en este ámbito, ser reconocidos como la empresa donde están los mejores profesionales, ser reconocidos como el mejor empleador y atractivos para el talento. El tercer pilar en el que nos basamos es el medioambien-

¿Podría poner algunos ejemplos de cómo generar valor añadido para la comunidad?

Merck en el mundo está presente en más de 60 países. En España tenemos plantas de producción en Cataluña (Mollet del Vallés) y en Madrid (Tres Cantos) y, a menudo, somos el primer empleador en esas zonas. La colaboración con los ayuntamientos, el cómo mejorar accesos para no generar problemas a la comunidad o la utilización de las bolsas de trabajo municipales son ejemplos de cómo colaboramos más allá de nuestra actividad empresarial.

Merck anunció el pasado mes de marzo que había llegado a un acuerdo con la compañía norteamericana del sector químico Millipore por el que adquirirá todas sus acciones. Aunque la operación no está todavía aprobada ¿qué podría significar en cuanto a su aportación al volumen de negocio total de Merck?

Como el acuerdo todavía debe aprobarse por la Administración norteamericana, sólo puedo comentar lo que se ha hecho público.

Merck adquirirá todas las acciones en circulación de Millipore a 107 US\$ por acción en efectivo y creará un *partner* de talla internacional para

### RR HH es un *partner* estratégico cuyo nivel de *expertise* y técnicas ayudan a cada mando a gestionar su recurso más importante, las personas

te y la sostenibilidad, intentando ser muy respetuosos con la utilización de recursos y de nuestro entorno. Interaccionar de manera correcta es crítico. Y el cuarto pilar es la adecuación al entorno y a la comunidad en la que operamos. Cualquier compañía tiene que ser respetuosa y generar valor añadido y riqueza a la comunidad en la que está presente y por eso nosotros queremos ser percibidos por la comunidad como la mejor compañía, es decir, ser reconocidos como los mejores en estos cuatro ámbitos.

el sector de *Life Science*. El acuerdo está valorado en aproximadamente 5.300 millones de euros (7.200 millones de US\$) y la combinación de negocios creará una sociedad de 2.100 millones de euros (2.900 millones de US\$) para el sector biotecnológico y transformará la división Merck Chemicals.

La formalización de la adquisición requiere la aprobación de los accionistas de Millipore, para lo cual ésta convocará una junta extraordinaria de accionistas, y el cumplimiento de otras condiciones habituales, incluida la autorización antitrust.

peplematters

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



Creamos valor, creamos futuro... desde las personas

Dado que ambas compañías son altamente complementarias, Merck espera que la transacción pase la revisión regulatoria.

**Merck ha obtenido numerosos reconocimientos como empleador de referencia en el sector farmacéutico mundial. ¿Cómo cree que se ha conseguido labrar esa imagen?**

En ocasiones han resaltado la fidelidad de nuestros empleados. Lo que yo entiendo por fidelidad a un proyecto es que realmente compartas los valores y la misión de la compañía. Siempre puede haber una empresa que pague más y, desde luego, no es nuestro objetivo ser el mejor pagador, sino que los profesionales estén porque quieren estar. La pregunta es: ¿cómo consigues orgullo de pertenencia? Yo creo que compartiendo valores. Una retribución muy buena, pero con valores en lucha interna con el profesional, no es sostenible.

Para nosotros los valores son muy importantes. Somos una compañía sólida, con vocación de permanencia. Y, precisamente, lo que nos ha permitido la permanencia han sido nuestros valores. Si como persona los compartes te sientes muy cómoda y eso trae la fidelidad. Ésa es la herramienta más sólida a la hora de retener a los profesionales. Si en la parte emocional el respeto y la excelencia se tienen muy en cuenta y no sólo porque estén en un póster sino porque se viven día a día, tu compromiso es muy alto.

**¿Cómo definiría la política de retorno de Merck? ¿Aceptan la vuelta de profesionales que marcharon antes de la compañía?**

Tenemos muchos casos. Es una política abierta. Queremos los mejores profesionales para ayudarnos a ser la mejor compañía y tenemos varios ejemplos de personas a las que en su carrera profesional les han surgido otras oportunidades y en un momento dado deciden volver.

En cada proceso de selección damos una oportunidad a la promoción interna. Aproximadamente el 25% de las vacantes se cubren así. Queremos buscar el equilibrio entre la promoción interna y la capacidad de crecer y el conseguir diversidad y captar nuevos talentos externos al sector farmacéutico.

Uno de mis principales objetivos es encontrar personas de fuera del sector porque creo que somos muy endogámicos.

**La plantilla de Merck en España está compuesta por unos 1.000 empleados. ¿Cómo son?**

El 51% de la plantilla somos mujeres. Prácticamente la mitad (más del 49%) tenemos titulación

universitaria. En general, la cualificación de todo el personal es muy alta. En la planta de producción de Tres Cantos, por ejemplo, como se dedica a la biotecnología, el porcentaje de doctores, licenciados y diplomados supera el 50% porque son procesos muy especializados.

Además, siempre intentamos captar a personas con potencial de crecimiento. Buscamos que su formación sea la mejor posible y luego les animamos a completarla estando ya en la compañía. Así vamos creando un equipo con posibilidad de crecer en España y en otras filiales.

Recientemente un miembro de mi equipo ha sido promovido con una oportunidad de desarrollo de carrera en Ginebra. Para mí es un gran

## Buscamos un equilibrio entre la promoción interna y la incorporación de talento externo

orgullo que el Grupo vea que ésta es una cantera de buenos profesionales. Es una satisfacción y también una oportunidad de hacer crecer más al equipo internamente.

**Alfonso Jiménez, socio director de PeopleMatters:** Laura es un magnífico ejemplo para muchas mujeres profesionales, es un caso de éxito en el mundo profesional y directivo y un ejemplo de talento femenino, aunque no creo mucho en este término. Yo diría que es un ejemplo de talento, mejor si no ponemos el "apellido" femenino.

**A menudo los profesionales de compañías del sector farmacéutico, con un alto nivel de cualificación y de aspiraciones, son también muy demandantes hacia la compañía. ¿Surgen tantas oportunidades como demandas internas hay de los propios profesionales?**

Hay momentos y hay compañías; también hay empresas que se están reestructurando. Creo que es un sector que se está reinventando acorde a realidades económicas. Hay compañías en crecimiento y otras en redimensionamiento, lo que sí es verdad y no sólo en este sector, es que la sociedad está cambiando en cómo nos relacionamos. Las redes sociales están siendo una revolución, están impactando en los servicios que compramos y en qué demandamos a las distintas empresas. Tenemos que ser capaces de ofrecer nuevos servicios, en calidad de vida, etc.

Por eso también cambia el perfil de profesionales de nuestras compañías, necesitamos personas con conocimientos mucho más globales y multiculturales. Que nuestros productos y servicios se adapten a nacionalidades diversas.

Se demandan nuevos perfiles y profesiones para adaptar nuestro modelo de negocio al mercado. Sólo puedes pedir mucho si das mucho. Ha de ser una relación *win-win*. Yo recibo proporcionalmente a lo que apporto, por eso tienes que tener modelos de desarrollo que te permitan dinamizar a los profesionales.

Hay muchas alternativas, nosotros apostamos por el concepto de *evolving organization*: establecer una organización muy flexible, que se pueda adaptar de forma muy rápida, para que iniciativa y talento puedan fluir. Para eso tienes que tener estructuras informales, se pueden crear grupos de mejora continua que pueden estar liderados por profesionales en una posición más baja que alguno de sus miembros porque es el verdadero experto que puede dinamizar ese grupo.

Creo que la manera de dar respuesta a las demandas de promoción interna son múltiples, como la rotación lateral, hay muchas maneras de ayudar a crecer a tu equipo y no se trata sólo de la promoción, hay *assessments*, puedes estar en un proyecto dentro de tu país, en otro país durante seis meses, rotación depuestos de trabajo, *mentoring*... La Dirección debe buscar soluciones que permitan maximizar el talento. No queremos organizaciones estrictas y rígidas sino flexibles que nos permitan maximizar el talento y adecuar nuestros recursos a los requerimientos del mercado.

**¿Qué papel cree que juega el responsable de RR HH y qué capacidades debe desarrollar a su juicio?**

El rol de Recursos Humanos es el de *partner* estratégico de una compañía. Yo siempre digo que el nivel de orgullo de pertenencia que consigamos no es responsabilidad exclusiva de RR HH, sino de todos los directores de la compañía porque, por muy buenas políticas y programas de recursos humanos que desarrollemos, si luego no están compartidos y vividos por cada mando no sirven para nada.

Yo visualizo los departamentos de Recursos Humanos como *partners* estratégicos cuyo nivel de *expertise*, metodologías y técnicas nos ayudan a cada mando a gestionar de manera más óptima los recursos más importantes, las personas. Hay departamentos con recursos financieros o materiales muy escasos, pero muy potentes en profesionales y tenemos que conseguir que el departamento de RR HH sea el *partner* estratégico que nos ayude a gestionar el activo más importante. Recursos Humanos tiene un rol dinamizador, estratégico y de ayuda y soporte.

**Hay quien opina que la figura de director de RR HH tiende a desaparecer. ¿Qué opina?**

Creo que su futuro depende de muchos aspectos, como el tamaño, la actividad o el nivel de madurez de la compañía. Pero creo que ambas soluciones –la de la Dirección de RR HH y la de la gestión de equipos de los directores– han de encontrar el equilibrio. Cada mando debe ser un "mini director" de RR HH porque dirige un equipo y tiene que disponer de técnicas y habilidades para gestionarlo, pero nadie es experto en todo. La principal habilidad no tiene por qué ser la de gestión de personas, con lo cual sí tengo que conseguir unas habilidades como mando, pero no tengo por qué ser experto. En este sentido, no creo que tenga que desaparecer si realmente queremos darle una función estratégica a medio y largo plazo ■



Laura González-Molero junto a Alfonso Jiménez, socio director de PeopleMatters