



Synthon Hispania apoya el cambio cultura con un fuerte código ético

La compañía farmacéutica Synthon Hispania fue galardonada con una Mención Especial en la edición de este año de los Premios Capital Humano a la Gestión de Recursos Humanos, en la categoría de Gestión Integral de RR.HH., por mostrar una clara sintonía entre la importancia que se da a la cultura, la identidad y los valores de la organización y las herramientas y prácticas de gestión de personas utilizados. Los resultados avalan la eficacia de la política de RR.HH., que en algunos aspectos han sido asumidas por el grupo a nivel internacional.

JOSÉ ANTONIO CARAZO, director de CAPITAL HUMANO

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 esfuerzo



FICHA TÉCNICA

Autor: CARAZO MURIEL, José Antonio.

Título: Synthon Hispania apoya el cambio cultura en un fuerte código ético.

Fuente: Capital Humano, nº 237, pág. 74, Noviembre, 2009.

Resumen: Synthon Hispania es la filial española de una multinacional farmacéutica de origen holandés. En los últimos años ha experimentado un fuerte cambio cultural basado en un código ético que ha servido de base para construir una estructura basada en el liderazgo y con un sistema de indicadores de eficacia y satisfacción del cliente interno. La Comunicación Interna, la Gestión del talento y la responsabilidad Social Corporativa han sido algunas de las políticas que han centrado la atención de la compañía.

Descriptor: Gestión de RR.HH. / Formación / Comunicación / Responsabilidad Social.

Denominación social: Synthon Hispania S.L.

Domicilio social: Castelló nº 1, Polígono Industrial Les Salines. 08830 Sant Boi de Llobregat (Barcelona).

Teléfono: 93 640 15 16.

Fax: 93 640 11 46.

Web: www.synthon.com

Sector: Farmacéutico.

Actividad: Producción y desarrollo de productos farmacéuticos.

Plantilla: 230 empleados.



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.

MISIÓN, VISIÓN, ESTRATEGIA, VALORES

“Synthon Hispania se gestiona utilizando las más modernas herramientas de gestión y liderazgo. Un elemento clave de esta gestión es la comunicación de la naturaleza y objetivos fundamentales del negocio y el alineamiento de todos los departamentos y esfuerzos hacia ellos, desplegando el plan de negocio hasta cada puesto y persona”, explica M^a Carmen Córdoba, jefe de RR.HH.

La misión del Grupo se define en los siguientes términos: “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”. Por su parte, la visión de la firma es la siguiente: “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”.

En cuanto a 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.

M^a Carmen Córdoba explica que “creemos firmemente en las personas como primera y única fuente de una ventaja competitiva sostenible. Por ello, nos esforzamos constantemente en ofrecer el mejor entorno de



trabajo que genere compromiso y la máxima contribución de nuestros profesionales, consiguiendo un entorno de alto rendimiento. Como muestra y recompensa a este esfuerzo, por ejemplo, en 2007 la empresa fue galardonada con el MC Award a la *Dirección más sensible a los aspectos de Capital Humano*, señalando la extraordinaria situación de la empresa en este campo”.

El departamento de Capital Humano tiene como objetivo diseñar e implementar las políticas de RR.HH. que alineadas con la estrategia y valores corporativos ofrezcan un ambiente laboral óptimo, donde el empleado participe activamente en la gestión empresarial, dando lo mejor de sí mismo y con el propósito de conseguir los objetivos de la empresa. Pero los verdaderos responsables en materia de gestión de Recursos Humanos son los directores de área y jefes de departamento, y los coordinadores como responsables directos del staff.

Para asegurar la calidad de cada una de las acciones de Recursos Humanos, el Departamento de Capital Humano forma parte de dos comités clave: el Comité de Gestión del Talento, y el Comité de Comunicación y Responsabilidad Social Corporativa. “Estamos convencidos de que no hace falta ser una gran empresa y contar con muchos recursos y tiempo, sino más bien mucha creatividad y pasión, para hacer un gran cambio cultural y convertirse en una empresa moderna y puntera en el ámbito de los recursos humanos, obteniendo resultados muy positivos para el negocio”, explica la jefe de RR.HH.

El Departamento de Capital Humano se creó 2007 a partir del antiguo Departamento de Recursos Humanos con el nombramiento en Synthon Hispania de un nuevo director general, Oriol Segarra, y con el inicio de una nueva etapa con un gran reto: poner en marcha el círculo virtuoso de la cultura corporativa que hemos expuesto para convertir a la compañía en una empresa don-


de las personas estén más contentas, más comprometidas y den mejores resultados; es decir, dar mucho más desde la empresa (confianza, políticas modernas de gestión de personas, comunicación, transparencia, compensación justa y flexible, etc...) y también recibir más de los colaboradores en correspondencia de forma que se alcancen los máximos resultados para el negocio.

En consonancia con las políticas de Capital Humano y los valores de la empresa, en 2007 la Dirección quiso dar un impulso a la RSC creando el Comité de Comunicación y Responsabilidad Social Corporativa (CCRSC). Este Comité está liderado por el director general y por Capital Humano para asegurar la absoluta coherencia con la estrategia global de la compañía. Tiene un doble objetivo, por una parte pretende impulsar la comunicación interna y externa; por la otra, la toma de conciencia del innegable papel social que tiene la empresa y ayudar mediante acciones concretas a distintos grupos en posición de debilidad.

El Comité se rige y actúa mediante el Código de Conducta como guía fundamental. Se reúne al menos una vez al mes con el objetivo de asegurar el cumplimiento del plan anual, así como el estado de los objetivos marcados. Synthon pretende ser la mejor empresa para sus colaboradores por eso tiene el máximo nivel de compromiso hacia el desarrollo de una responsabilidad social corporativa, que contempla cuatro ámbitos:

- **RSC Colaboradores:** La primera responsabilidad de Synthon es la que adquiere con sus propios colaboradores, implementando el mejor ambiente de trabajo posible a través de las políticas de Capital Humano para conseguir la máxima implicación y contribución de ellos. Para conseguir este objetivo y mejorar continuamente, monitoriza constantemente los resultados de estas políticas y la opinión de los colaboradores a través de distintas herramientas.
- **RSC Stakeholders:** Synthon tiene un compromiso ineludible para ofrecer a sus accionistas un valor y un servicio extraordinarios, respondiendo a sus expectativas y a la confianza que de forma repetida éstos han vertido en el equipo. Asimismo, se compromete a ser una empresa seria y profesional, que aporta valor a sus

Para asegurar la calidad de cada una de las acciones de RR.HH. implementadas el Departamento de Capital Humano cuenta con el soporte de dos Comités clave de los que forma parte, el de Gestión del Talento y el de Comunicación y Responsabilidad Social Corporativa



Nuestro candidato es su
mejor opción

Le ofrecemos un **servicio de calidad, a medida y profesional** según sus necesidades, a través de nuestras **Divisiones Especializadas**:

- Trabajo Temporal Especializado
- Selección Directa
- Direct Team
- Formación a medida

Gracias a nuestros métodos de selección exclusivos para estos perfiles y a la profesionalidad de nuestras consultoras, Secretary Plus selecciona los mejores Assistants para su empresa.

Somos especialistas en perfiles de Secretarías y Assistants de alta cualificación...

clientes respondiendo a sus necesidades y tiene una relación fructífera con sus proveedores.

- **RSC Sociedad:** Synthón ofrece a la sociedad productos farmacéuticos de alta calidad a un precio razonable (genéricos), contribuyendo así a alargar y mejorar la calidad de vida de las personas. Y, más allá de este compromiso, también aporta ayudas concretas y tangibles a los colectivos más débiles a través de acciones que unen a los colaboradores y otorgan un sentido de nobleza y fidelidad hacia la empresa.
- **RSC Medioambiente:** La empresa se compromete también a garantizar una actividad sostenible, que perjudique lo mínimo posible al medioambiente y al planeta que han de heredar nuestros hijos y nietos. Como muestra de este compromiso total medioambiental. Actual-

mente en Synthón Hispania tiene la triple certificación: ISO 14001, OHSAS 18001 y SA8000.

COMUNICACIÓN, DESARROLLO Y CONCILIACIÓN, CLAVES DE LA RSC

Dentro del ámbito de la RSC la empresa da especial importancia a tres políticas dirigidas a sus colaboradores: comunicación, conciliación y desarrollo. Están convencidos de que la comunicación es una de las políticas más importantes y necesarias para crear un ambiente de trabajo óptimo, por eso se le dedica la máxima atención dado que es el soporte y vehículo de transmisión que puede potenciar el resto de políticas de Capital Humano. Utilizan diversas herramientas de comunicación, tanto formales (Manual del Colaborador, tableros de anuncios electrónicos, la revista Synthón News), como interactivas (Plan de Comunicación Integral, Plan de

EL DECÁLOGO ÉTICO DE SYNTHON

Synthón Hispania ha adquirido un compromiso social mediante el desarrollo del programa de RSC que se resume en los siguientes puntos que conforman su Código de Conducta:

1. Ofrecer un ambiente laboral óptimo, que permita la conciliación y beneficios sociales de interés, donde el capital humano participa activamente dando lo mejor de sí mismo con el propósito de conseguir conjuntamente los objetivos de la empresa.
2. Proporcionar las mejores condiciones laborales posibles, con el máximo empleo estable y condiciones retributivas equitativas externa e internamente valorando la contribución de cada colaborador individualmente.
3. Entender el desarrollo y satisfacción de nuestros colaboradores como un elemento esencial en la consecución de los objetivos de la empresa.
4. Crear canales de comunicación eficaces que permita informar en todo momento con la máxima transparencia y veracidad de la información.
5. Mostrar especial atención a las actitudes y valores, favoreciendo la colaboración, iniciativa, motivación y compromiso de nuestros colaboradores.
6. Respetar la dignidad de las personas en su conducta con todos los compañeros y con todas las personas que tienen relación con la organización, sin discriminación por razones de origen, raza, nacionalidad, religión, discapacidad, sexo, orientación sexual, participación sindical, afiliación política, ideológica o categoría laboral. No practicar ni permitir ninguna conducta que implique acoso de cualquier tipo.
7. Aplicar fielmente los reglamentos y normas vigentes en las disciplinas relacionadas con el trabajo incluyendo las normas de seguridad y salud en el trabajo, con el objetivo de mejorar las condiciones de trabajo de nuestros colaboradores. Consideramos un deber mantener el nivel de conocimientos armónico con la actividad desarrollada para alcanzar un elevado nivel de calidad, rigor y solvencia en la ejecución del trabajo.
8. Desestimar a los proveedores o suministradores cuyas acciones, directa o indirectamente, fomenten el incumplimiento de algún requisito de la Norma de SA8000. Además, en la medida de sus posibilidades, difundirá y colaborará con el compromiso de responsabilidad social que esta Norma pretende.
9. Desarrollar la actividad diaria siendo respetuoso con el medio ambiente, evitando en lo posible cualquier impacto ambiental, minimizando la generación de residuos u racionalizando el uso de los recursos naturales y energéticos.
10. Synthón se hace responsable del cumplimiento de este código de conducta, facilitando información y permitiendo el acceso razonable a las partes interesadas a fin de demostrar el cumplimiento de su compromiso.

Comunicación desde Dirección, Evaluación del Desempeño, eventos corporativos) y acciones de feedback (análisis de clima general, buzón de sugerencias, comunicaciones sociales de ámbito personal).

En Synthon se considera la formación como una inversión en el capital humano (no como un gasto) y por este motivo pretenden que cada colaborador reciba la formación necesaria para optimizar el desarrollo de sus responsabilidades. La formación responde a planes de desarrollo a medida para cada colaborador, en base a las actitudes y competencias que ha detectado su jefe/coordinador como puntos de mejora en las evaluaciones de desempeño y los planes de acción que se ha definido en las mismas.

La formación no solamente se desarrolla mediante acciones formativas clásicas sino que puede requerir de otras medidas como stages en otros departamentos o incluso en otras filiales del Grupo Synthon si es necesario. Para garantizar la máxima eficacia y eficiencia en la adquisición y transmisión del conocimiento se realizan distintas acciones intentando mejorar año tras año la política de formación. El Plan de Formación es público, recomendando siempre que tras una formación externa haya una acción del colaborador que ha asistido a la misma para transmitir los conocimientos adquiridos a sus compañeros, intentando fomentar la formación online y el uso de las cada vez mayores posibilidades informáticas y técnicas aplicadas a la formación, etc.

Otra de las políticas fundamentales es la Gestión del Talento para potenciarlo y garantizar una cantera más grande de personas en todas las áreas que tengan potencial de crecimiento profesional futuro. Algunas de las medidas que se llevan a cabo son la identificación de los puestos clave que requieren de un plan de contingencia o una previsión de posibles sucesiones e identificación de las personas con potencial de crecimiento futuro a partir de la evaluación del desempeño.

El Comité de Gestión del Talento realiza un seguimiento específico de la evolución de todas las personas para desarrollar su potencial de crecimiento futuro y si es necesario se realizan planes individuales con muchas posibles acciones, entre otras: Programas orientados a asegurar un adecuado futuro

M^a Carmen Córdoba (jefa de Capital Humano):

“Synthon Hispania cree firmemente en las personas como primera y única fuente de una ventaja competitiva sostenible. Por ello, se esfuerza constantemente en ofrecer un mejor entorno de alto rendimiento”

nivel de competencias de liderazgo u otras (guías de desarrollo, development centers...); Mentoring y/o Coaching; Asignación de las personas a proyectos multidisciplinarios o especiales; Stages o reubicaciones para adquirir nuevos conocimientos y un punto de vista más global de la organización; Formaciones cruzadas en otros departamentos; Promociones verticales y horizontales (todos los puestos vacantes se publican en la Syntranet de tal forma que cualquier colaborador está informado y puede optar por la vacante. El 25 por ciento de los puestos vacantes se cubren a día de hoy con promociones internas).

En Synthon existe el convencimiento de que una buena conciliación entre vida privada y profesional es imprescindible para que la organización goce de un ambiente laboral óptimo y un alto rendimiento, que no se consigue si las personas no gozan de un equilibrio entre el trabajo y sus familias, aficiones y ratos libres. Algunas de las medidas que se ofrecen son el horario flexible, comida en 45 minutos en el comedor laboral para permitir acabar la jornada más temprano y gozar de mayor tiempo libre por las tardes, flexibilizar las vacaciones; en caso de horario rígido, 8 horas de asuntos propios; control de las horas extraordinarias para limitarlas en todo lo posible con el compromiso de no superar las 80 horas extraordinarias anuales por parte de ningún colaborador; medios tecnológicos que reducen la necesidad de viajar; flexibilidad en el disfrute del periodo de lactancia, teletrabajo, trabajo a tiempo parcial o reducciones por motivos familiares, excedencias u otros... Cualquier circunstancia y propuesta se analiza por parte de la empresa de forma individualizada.

RESULTADOS OBTENIDOS

Según explica M^a Carmen Córdoba: “Estamos convencidos de que no hace falta ser una gran empresa y contar con muchos





J.A. Carazo, director de CAPITAL HUMANO y Mª Carmen Córdoba, jefa de Capital Humano de Synthon.

recursos y tiempo, más bien con mucha creatividad y pasión, para hacer un gran cambio cultural y convertirse en una empresa moderna y puntera en el ámbito de los recursos humanos, obteniendo resultados muy positivos para el negocio”.

Desde la puesta en marcha de la nueva cultura corporativa donde los valores, el código de conducta y la RSC son la guía de cualquier acción, se han conseguido objetivos francamente positivos. Se pueden destacar tres aspectos principales:

1. Cambio cultural. Se ha creado el entorno de alto rendimiento necesario para contar con un clima laboral notable donde los colaboradores se sienten a gusto en la empresa y dan lo mejor de sí mismos para alcanzar los objetivos. Para medir el ambiente laboral se utilizan varios indicadores como encuestas de clima a todos los colaboradores, encuesta para valorar la labor del Departamento de Capital (si el servicio ofrecido es claro, transparente, personalizado y humano), y se observan los índices de bajas voluntarias (es un imput clave para valorar si los colaboradores se sienten motivados y

comprometidos con la organización), de promociones y de rotación del personal (el índice de rotación es muy bajo y ha ido decreciendo a medida que se han implementado nuevas políticas de Recursos Humanos).

2. Satisfacción del cliente interno y externo.

> **Satisfacción del cliente externo.**
Se mide a través de encuesta, inversiones y extensión de buenas prácticas (la última encuesta de satisfacción del cliente externo arrojó un índice del 70 por ciento).

> **Satisfacción del cliente interno.**
A principios de 2007 todos los departamentos identificaron en una matriz quiénes eran sus proveedores, más tarde todos los departamentos clientes evaluaron el servicio ofrecido por sus departamentos proveedores (el indicador utilizado es esta la encuesta de valoración o satisfacción y la puntuación del servicio al cliente interno fue de un 52 por ciento, mientras que en 2008 subió a un 75 por ciento).

3. 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. Algunos ejemplos que demuestran que el cambio cultural realmente ha servido para mejorar los resultados de la compañía. Por ejemplo, los costes de producción se han reducido en un 28 por ciento entre 2006 y 2008, y durante el mismo período la productividad se ha incrementado un 26 por ciento; las entregas de producto final fabricado a cliente ha pasado de ser un 85 por ciento en 2006 a un 97 por ciento en 2008, y la actividad se ha visto incrementada muy significativamente.

Mª Carmen Córdoba, concluye asegurando que “con recursos limitados pero con pasión e ilusión en todo lo que hacemos, hemos conseguido convertirnos en una empresa moderna y puntera en el ámbito de los Recursos Humanos, donde la comunicación y el desarrollo personal y profesional son la clave para obtener resultados extraordinarios, somos diferentes al resto de empresas”. ▲



Muy Especializado. Muy Unique.

En Unique sabemos de qué hablamos. Cada persona tiene un talento único que solamente puede ser evaluado y valorado por especialistas que saben de lo que están hablando. Por eso Unique ha creado 4 especializaciones:



Cada trabajo tiene sus peculiaridades y éstas solo pueden ser analizadas en profundidad por especialistas en la materia. Con esta filosofía, los trabajadores de Unique se sienten a gusto y las empresas satisfechas.
¡Hablamos su idioma!.



member of USG People N.V.



902 35 45 35
www.unique.es

Aut. Adm. N°79/00118/97