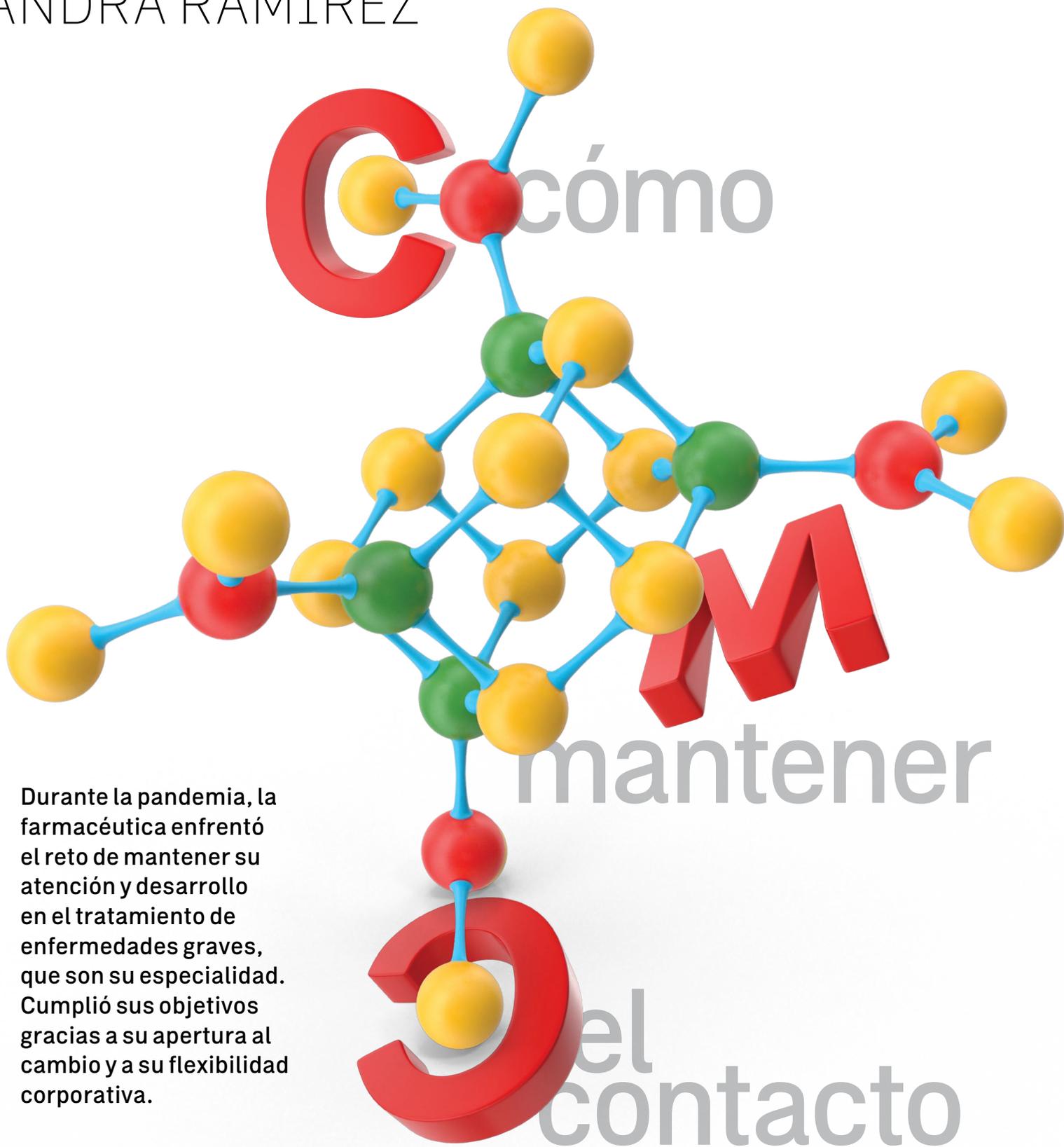


SANDRA RAMÍREZ



Durante la pandemia, la farmacéutica enfrentó el reto de mantener su atención y desarrollo en el tratamiento de enfermedades graves, que son su especialidad. Cumplió sus objetivos gracias a su apertura al cambio y a su flexibilidad corporativa.

Según refiere, la empresa se concentró en cuatro áreas clave: innovación, acceso, digital y talento. En cuanto a la primera, el enfoque fue continuar siendo capaces de ofrecer a los pacientes con enfermedades graves nuevas oportunidades, a través de nuevos tratamientos. Es decir, continuar el ritmo de investigación y el *pipeline* de lanzamiento de productos. En cuanto al acceso, el reto era asegurar que los pacientes pudieran recibir los tratamientos en tiempo y forma, en un momento en que las cadenas de distribución interna se vieron copadas, mientras

Bristol Myers Squibb tiene una historia larga, que se remonta al siglo XIX, y su presencia en México ya es francamente considerable. Este año, la farmacéutica cumple 75 años en el país (Bristol Myers y Squibb se fusionaron en 1989), y desde 2007 optó por cambiar su misión, para especializarse en medicinas capaces de actuar contra enfermedades graves. Durante el pasado FORO ISTMO 2021, Sandra Ramírez Atehortúa, gerente general para el North Hub (México, Colombia y Venezuela), de la empresa, respondió algunas preguntas sobre cómo enfrentó su equipo la crisis por Covid-19 y de qué manera implicó esto reinventarse para seguir adelante.

PRIORIDAD: CONTINUAR LOS TRATAMIENTOS

La pandemia trajo definitivamente grandes retos para todos, tanto desde el punto de vista profesional como del personal, refiere Sandra Ramírez a pregunta de **istmo**. «En nuestro caso y al inicio de la crisis, tuvimos que realizar cambios importantes en la organización y pensar en proyectos estratégicos que nos permitieran prepararnos para los desafíos que estábamos viviendo».



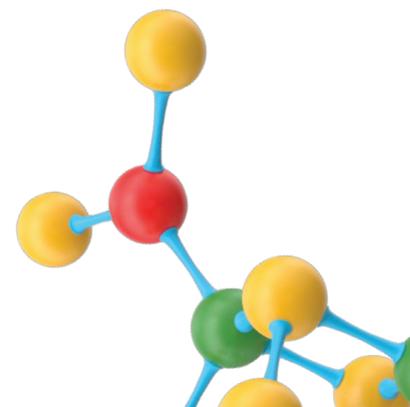
Sandra Ramírez
Gerente general para el North Hub
(México, Colombia y Venezuela), de
Bristol Myers Squibb.

que el sistema de salud estaba estresado al límite. «Fue un momento difícil, porque muchos pacientes tuvieron dificultades para acudir a sus citas médicas y aplicarse sus tratamientos».

Por supuesto, en el área digital el reto era acelerar y adecuar los procesos internos a temas tecnológicos y resolver los retos del trabajo virtual. Finalmente, se trabajó intensamente con el talento, para hacer posible que todos se sintieran cómodos y apoyados por la compañía en plena crisis.

Con este trabajo, señala, se pudo garantizar el abastecimiento de medicamentos. «Esto fue algo muy importante para nosotros, y de lo que nos sentimos orgullosos». En el tema de investigación clínica, se hicieron ajustes importantes a nivel de la organización, para mantener contacto virtual con instituciones y pacientes que forman parte de los protocolos clínicos, de manera que los procesos de desarrollo se mantuvieran en marcha. «Fue una época de muchos retos, de una resiliencia muy grande de nuestro equipo para salir adelante, y creo que las cosas se dieron satisfactoriamente», califica la directiva.

«fue un momento difícil, porque muchos pacientes tuvieron dificultades para acudir a sus citas médicas y aplicarse sus tratamientos».



«en cuanto al acceso, el reto era asegurar que los pacientes pudieran recibir los tratamientos en tiempo y forma».

De acuerdo con Sandra Ramírez, muchos de los cambios en Bristol Myers Squibb llegaron para quedarse. «Son adaptaciones permanentes, que además nos han exigido reaprender, tomar nuevas decisiones y tener la flexibilidad para contemplar nuevos caminos». Por ejemplo, la empresa está ahora mismo enfocada en ampliar sus capacidades digitales, con el fin de lograr más cambios importantes, que le permitan asegurarse de estar alcanzando adecuadamente a la comunidad médica con sus programas de educación. «Buscamos que no exista diferencia entre lo físico y lo virtual», refiere.

El cambio también incluye la forma en que la empresa se relaciona con otros *stakeholders*, dejando atrás algunas costumbres del pasado «para acercarnos más al gobierno, a las instituciones; para trabajar más de la mano con los pacientes», describe Ramírez.

La farmacéutica entró en una nueva transición el 25 de octubre pasado, con el regreso a las oficinas después de 18 meses. Para el equipo también fue un desafío volver del trabajo en casa a una modalidad híbrida. Para su líder, era muy importante que los cambios organizacionales descritos se hicieran sin afectar la política de equidad de género que la empresa adoptó hace ya tiempo.

Como sucede en todo el mundo, el trabajo híbrido abre nuevos retos para las mujeres. «Este es un tema que hemos estado trabajando con mucho interés en la compañía desde que inició la pandemia, porque los temas de diversidad, inclusión y equidad de género se consideran desde distintas perspectivas».

EL LIDERAZGO FEMENINO

Cada persona ha vivido la pandemia de una manera distinta, con retos personales y profesionales concretos, apunta Ramírez. La mujer, especialmente, se ha visto impactada por haber tenido que vincular el tema personal con el laboral, y le ha sido difícil separar los dos ambientes. «En nuestros países en Latinoamérica hemos tenido que tomar responsabilidades en casa con los niños que no van a la escuela, y en atender en general las responsabilidades



del hogar. Ha representado un reto para todas nosotras; un reto personal que ha sido necesario atender para asegurarnos que cumplimos con todas nuestras

responsabilidades, tanto las personales como las profesionales».

La pandemia fue un momento importante para contar con la ayuda de toda la familia, agrega. «Se ha tratado de buscar que la familia esté cerca de ti para poder ayudarte, y que la compañía donde trabajas te dé la mano en estos momentos. En este sentido ha representado para las empresas renovar su pensamiento, en entender que es necesario trabajar desde casa con flexibilidad, con adaptabilidad, porque no todos trabajamos en los mismos horarios, justamente para atender lo personal y lo profesional».

La compañía también se apoya en estos temas en un programa interno, llamado Bristol Myers Squibb Network of Women (B-NOW). El propósito de esta red es garantizar la diversidad de género y la igualdad de oportunidades en todas las áreas. B-NOW tiene presencia en México. «Lo que hemos hecho a través de este programa es buscar distintos mecanismos y proyectos que nos permitan que la mujer pueda acomodar su vida personal y laboral durante la pandemia. También, que equipos muy talentosos formados por mujeres puedan continuar trabajando y desarrollando su capacidad y potencial. Tenemos entonces esquemas de horarios flexibles, actividades de acercamiento, para que las mujeres puedan realizar su trabajo sin que se vea desvirtuado por tiempos y agendas».

Ahora, con el regreso a las oficinas se ha buscado garantizar un ambiente flexible, en donde se trabaja presencialmente cinco días dentro de cada dos semanas, «de tal manera que podamos, tanto mujeres como hombres, acomodarnos a esta nueva normalidad».

Han sido desafíos importantes, considera Ramírez. «Hemos intentado acomodarnos a este cambio que nos ha impactado a todos, y donde definitivamente es muy importante que como mujeres sepamos levantar la mano y solicitar ayuda; de la familia, de otras personas, para que podamos seguir desarrollándonos y

el liderazgo femenino es a la vez un ejemplo para las organizaciones de que la diversidad, la inclusión y la equidad brindan oportunidades de innovación y mejora.



buscando más oportunidades de liderazgo en las compañías».

Hace 10 años, apunta la directiva, en la industria farmacéutica había pocas mujeres en el puesto de gerente general. «Tienes que continuar preparándote, demostrar tus capacidades y levantar la mano. Aquí, durante esos 10 años hemos trabajado muy fuerte en el tema de diversidad, inclusión y equidad. Queremos asegurarnos de que tanto las mujeres como los hombres tengamos las mismas oportunidades de liderazgo».

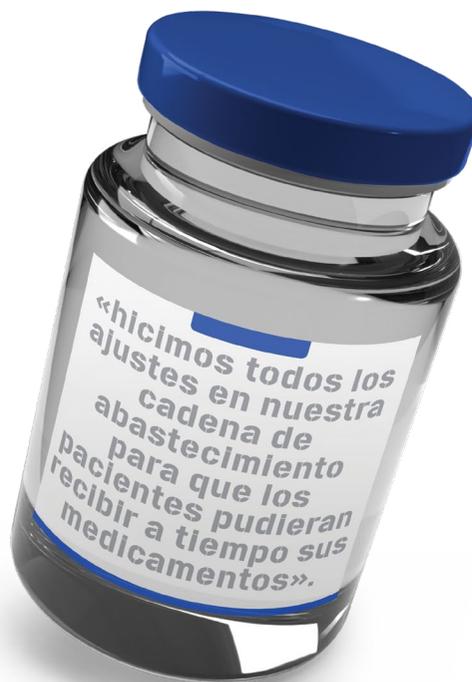
El liderazgo femenino es a la vez un ejemplo para las organizaciones de que la diversidad, la inclusión y la equidad brindan oportunidades de innovación y mejora, agrega, lo cual abona a que existan mejores oportunidades para cada mujer. «Creo que la experiencia de participar del programa del IPADE te fortalece como mujer para continuar con el desarrollo en posiciones de liderazgo».

LA LUCHA CONTRA EL CÁNCER

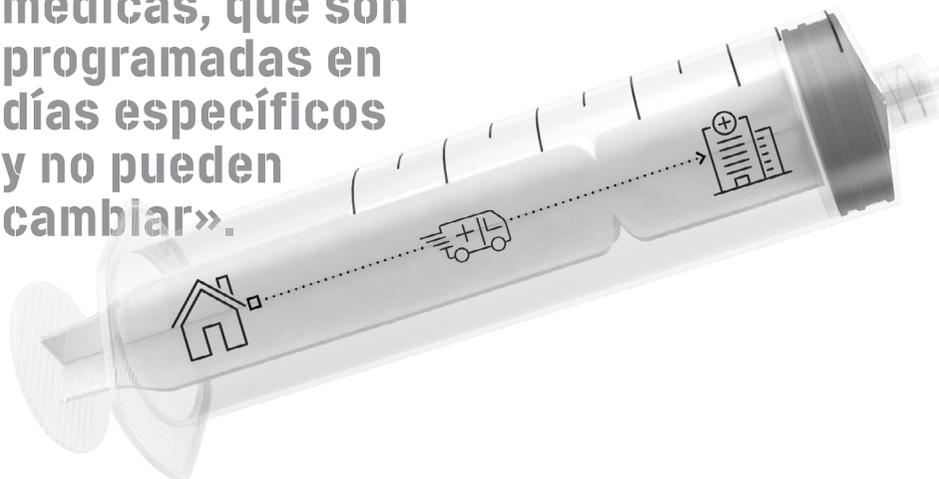
A pregunta de la audiencia durante el FORO ISTMO 2021 acerca del efecto de la pandemia en la lucha contra el cáncer, Sandra Ramírez apunta que, efectivamente, tuvo un impacto fuerte. Los pacientes con esta padecimiento, señaló, requieren un seguimiento permanente, y se suscitaron muchas limitaciones para tener citas médicas y acceso a los tratamientos terapéuticos, quimioterapias e infusiones.

«Al inicio de la crisis no teníamos transporte público, servicios para que la gente se pudiera movilizar en la ciudad. Nosotros contamos con un programa muy robusto para pacientes, que busca seguir monitoreando y apoyando durante el tratamiento de su enfermedad. En este tiempo buscamos mecanismos para facilitarles el transporte, para que pudieran llegar a sus citas médicas, que son programadas en días específicos y no pueden cambiar».

Los temas de educación médica y científica en los avances contra el cáncer para la comunidad médica pudieron solventarse por la vía digital, lo mismo que la coordinación de pacientes en protocolo clínico de investigación. «Además -y fue uno de los elementos más importantes-, hicimos todos los ajustes en nuestra cadena de abastecimiento para que los



«buscamos mecanismos para facilitarles el transporte, para que pudieran llegar a sus citas médicas, que son programadas en días específicos y no pueden cambiar».



pacientes pudieran recibir a tiempo sus medicamentos. Fue una ardua labor, pero con muchos resultados positivos».

De hecho, Bristol Myers Squibb desarrolló hace 10 años la inmunoterapia para el tratamiento contra el cáncer, un hito que también festeja este año. Unos 1,000 pacientes con melanoma se han beneficiado en México de este tratamiento. «Esto tiene un valor grande para nosotros, al buscar brindar nuevas oportunidades para los pacientes y sus familias -cuando existe una enfermedad grave no se impacta únicamente el paciente-. Con lo que hemos hecho en los últimos diez años con la inmunoterapia, trabajamos en este gran compromiso».

Sandra Ramírez envía un mensaje a la Comunidad IPADE y de la revista istmo. «Primero, quiero felicitarlos por estas décadas de existencia en México. En este momento, la labor de la Alta Dirección ha cambiado significativamente, y tenemos que seguir preparándonos para el futuro, continuar buscando la forma de construir un país mejor, construir compañías con mejor talento y capaces de ofrecer resultados en un entorno cada vez más exigente. Creo que el IPADE tiene muchas oportunidades para que sigamos formándonos y ser profesionales mucho más exitosos en el futuro. Como egresada, me enorgullece ser parte de esa institución que fomenta un equipo de pensadores con diferentes conceptos, conocimientos, gran empatía y dos elementos que son para mí lo más importante: la parte humana y la responsabilidad social». </>