

## MARTINA R. BLUMHAGEN<sup>1</sup>

Una tarde, al inicio del otoño del año 2018, Martina R. Blumhagen caminaba por el centro de Stuttgart con su hijo, cuando recibió una llamada de un *headhunter* para ofrecerle un puesto en una de las mayores multinacionales de genética mundial. A falta de detalles, la posición sugería un salario de mercado, más independencia y mejor conciliación familiar que las que disfrutaba en su actual puesto de trabajo, por no hablar de la oportunidad de cambiar de aires en un ambiente laboral que se había tornado tenso y, en su opinión, tóxico en los últimos tiempos.

Colgó el teléfono y su cabeza no dejaba de preguntarse si era momento de renunciar. ¿Cómo sería su salida tras años de esfuerzo y dedicación? ¿Quería pasar a formar parte de una organización y estructura con mucha mayor dimensión que su actual empresa? ¿Había llegado ya a su límite profesional en su posición actual? ¿Cómo se tomarían su marcha su jefa y su equipo de trabajo? Siguió paseando con su hijo y dejó aparcados los pensamientos para el día siguiente. Desde luego, tendría mucho que meditar y valorar.

### TRAYECTORIA PROFESIONAL Y VITAL DE MARTINA

Nacida en 1974 en Caracas, Venezuela, y de ambos padres médicos, Martina tendría una vida marcada por los movimientos de geografía desde muy temprana edad. Su madre era de origen alemán. Gracias a una beca de postgrado, sus padres se trasladaron a Londres cuando Martina apenas cumplía un año. Tres años más tarde, tras la separación de sus padres, regresó a su país natal con su madre y hermana menor.

*“Era muy tímida; el cambio cultural y de idioma provocó un shock en mi entorno escolar”,* recordaba Martina. No obstante, su gran capacidad de observación, que la ayudó a leer y entender el lenguaje corporal y entorno social, facilitó su adaptación. A los 17 años, debido al postdoctorado de su madre, ambas hermanas se instalan con ella en Alemania (Hannover) durante dos años, en los que Martina aprovechó para aprender alemán.

---

<sup>1</sup> Caso de la División de Investigación de San Telmo Business School, España. Preparado por el profesor Antonio Hidalgo Pérez, con la colaboración del asistente de investigación Javier Delgado Muñoz, para su uso en clase, y no como ilustración de la gestión, adecuada o inadecuada, de una situación determinada. Copyright © octubre 2021. Fundación San Telmo, España.

No está permitida la reproducción, total o parcial, de este documento, ni su archivo y/o transmisión de ninguna forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, por fotocopia, por registro o por otros procedimientos, sin la autorización expresa y escrita de Fundación San Telmo. Para adquirir copias del mismo o pedir permiso para usar este caso, por favor póngase en contacto con el departamento de Edición de Casos, a través del teléfono en el +34 954975004 o por correo electrónico a la dirección [casos@santelmo.org](mailto:casos@santelmo.org).

En 1994, y ya de vuelta en Venezuela, comenzó su carrera de medicina en la Universidad de Carabobo, en Ciudad Maracay. Superados los primeros cursos, decidió trabajar como visitador médico y realizar charlas sobre métodos anticonceptivos en ambulatorios. El año 2001 pasaría como uno de los más importantes de su vida, ya que, después de tres semanas de celebrar su graduación, nació su primer hijo.

Ejerció como residente en servicios de emergencia y hospitalización, tanto en la sanidad pública como en la privada, pero veía con recelo cómo la situación en su país empeoraba. Ante este escenario, accedió a una beca de cuatro años para un proyecto de investigación en Hannover y, en 2005, regresó a Alemania junto a su marido e hijo. Al mismo tiempo, comenzó la subespecialidad de genética, área que siempre tuvo en la retina gracias a la influencia de su madre. Tan sólo un año más tarde, incapaz de adaptarse a la cultura germánica, su marido decidió regresar a Venezuela. Martina, sin deseos de abandonar sus estudios, se enfrentó con gran determinación a cuidar sola de su hijo.

En los años siguientes, y tras múltiples cursos y exámenes, consiguió la homologación de su título médico, obtuvo el certificado de especialista genética y el diploma de citogenética molecular. Asimismo, comenzó a trabajar para el Centro de Medicina Prenatal de Hannover, empleo que le permitió cursar un postgrado de genética.

Sintiéndose segura en su vida, ya con un enfoque profesional claro, emprendió una nueva etapa en la ciudad de Karlsruhe, trabajando para desarrollar el área de genética de un reconocido laboratorio. El buen sueldo, el proyecto interesante e, incluso, el buen clima atmosférico —mucho más cálido que en su residencia anterior— la motivaban a ver un futuro prometedor. Sin embargo, después de cuarenta y ocho horas de haber estrenado su bata blanca, la compañía declaró oficialmente su insolvencia. Su empleo se garantizó durante seis meses, aunque todo dependería de la ejecución de las ofertas de compra de otros laboratorios.

El ámbito personal tampoco estuvo exento de desasosiego; la pérdida de peso repentina desveló un deterioro en su salud a causa de una inflamación en los nódulos linfáticos, que podrían ser también síntomas de leucemia o linfoma. La larga travesía de reconocimientos médicos que Martina tuvo que iniciar se vio empeorada, además, por la ruptura de la relación sentimental que había comenzado un año antes. Esas circunstancias la sumieron en una situación de “burn out”: *“sin nacionalidad alemana, y sin trabajo estable, no tenía derecho a permanecer en Alemania<sup>2</sup>. Por otra parte, regresar a Venezuela no lo contemplaba como una opción válida”*, relataba Martina.

Ante esa situación, decidió no esperar el desenlace empresarial del laboratorio para el que trabajaba, y se lanza, con tenacidad y alentada por los resultados positivos de las pruebas médicas que le habían realizado, que descartaban una leucemia o linfoma, a

---

<sup>2</sup> Todos los nacidos fuera de Alemania, antes de 1976, cuyo padre fuera alemán, podían optar por la nacionalidad alemana. No obstante, los hijos de mujeres hijas de alemanes (como la madre de Martina) no tenían ese derecho. Esa ley se denominó la “ley del Káiser”. Esta regulación cambió después de 1976. Por tal motivo, la hermana de Martina sí tenía pasaporte alemán, pero ella no.

buscar trabajo sin descanso. El puesto que encontró en el Stuttgart Genetics Center volvió a brindarle esperanza. La entrevistó Frida Federer, Cofundadora y alma de SGC, y tras un encuentro muy fructífero en el histórico Grand Café Planie, ofreció a Martina unirse a su equipo. En ese momento, Martina consideró a Frida como su salvadora y sintió un profundo agradecimiento: *“ella fue mi salvación y mi agradecimiento no tenía límites. Fue como un gran pájaro, como un águila que me acogió en su nido”*. En abril de 2014, Martina se unía a SGC.

## **STUTTGART GENETICS CENTER**

Stuttgart Genetics Center era un laboratorio de genética que gozaba de gran prestigio nacional e internacional y que ofrecía asesoramiento y pruebas genéticas de diagnóstico en muchas subespecialidades de la genética humana, estando sus servicios disponibles en todo el mundo y realizando más de 10.000 pruebas analíticas cada año.

Había sido fundado en el año 2000 por la Doctora Frida Federer, médico especialista de renombre y reconocimiento nacional e internacional y por su socia, Elsa Balgudsen, también genetista reconocida.

En 2014, contaba con unos cien trabajadores, el 90% mujeres. Todos los médicos genetistas eran mujeres de amplia y contrastada formación y calidad profesional.

A pesar de los cambios del mercado, SGC había seguido creciendo en base a sus principios de calidad, exigencia e innovación. El Anexo 1 muestra el organigrama de la empresa.

La actividad principal del negocio se llevaba a cabo en Stuttgart: aproximadamente, el 40% de los pacientes eran de la ciudad. El 60% restante provenía de otras zonas de Alemania (40%) y de pacientes de otros países (20%).

El laboratorio tenía acuerdos con diversos centros de Senología y Pediatría, ofreciendo sus servicios a pacientes que, por diversos motivos, no podían desplazarse a la ciudad. A partir de estos acuerdos, la consulta y la extracción de muestras se realizaban con personal propio que debían desplazarse a distintas localidades, y que semanal o quincenalmente atendían a los pacientes que se registraban, consiguiendo atender a un máximo de 9 pacientes al día, dedicando entre 45 y 60 minutos a cada paciente. Una jornada de visita comenzaba a las 09:00 y terminaba a las 17:00 aproximadamente. Cada médico tenía un promedio de entre 30 y 45 pacientes mensuales dependiendo de las horas de su contrato, aunque el objetivo estaba fijado en 60 pacientes. Posteriormente, en la sede central se llevaba a cabo el estudio respectivo de las muestras obtenidas en la consulta presencial.

El precio de un estudio genético oscilaba entre 500 € y 2.000 €, dependiendo de si los pacientes venían de la sanidad pública o privada. SGC no era de los laboratorios más grandes, pero estaba bien posicionado y era reconocido por su rigor y calidad del servicio