



Laura Ojeda,
HR director de **RB Iberia**

Alberto Martín

Solo ayudando a desarrollar a las personas, lograremos crecer como compañía

El equipo de RRHH dirigido por Laura Ojeda está compuesto por seis personas que dan soporte a más de 400 profesionales de la unidad de negocio de Gran Consumo de Reckitt Benckiser Iberia (RB). Su estructura se basa en la figura de los Business partners, con el objetivo de ofrecer la mejor experiencia de empleado y acompañar a la organización con la mejor fórmula para conseguir los resultados de negocio. En los últimos años han basado su estrategia en la centricidad del empleado, potenciando su participación en la evolución cultural y en la cocreación de las iniciativas del grupo, como la creación de la HyHo University.

¿Cómo definiría la cultura corporativa de RB?

En RB tenemos un gran propósito, crear un mundo más limpio, es el porqué de todo lo que hacemos. Creemos firmemente que solo conseguiremos tener un impacto real en el mundo asegurando una estrategia de negocio guiada por nuestro propósito, y conectando a nuestros empleados día a día con él.

Todo lo que hacemos y cómo lo hacemos gira en torno a nuestro mantra, que son nuestros cinco valores: *ownership*, *enterpreneurship*, *achievement*, *partnership* y *responsability*. La vida está cambiando a gran velocidad, por ello somos dinámicos y nos adaptamos al cambio constante que estamos viviendo. Creemos en la flexibilidad, en ofrecer grandes retos para que las personas crezcan, y sabemos que únicamente empoderando a las personas y ayudando a que saquen su máximo potencial, conseguiremos crecer como compañía.

¿Cómo ha cambiado el grupo en los últimos años y qué ha implicado para RRHH esta evolución?

Formamos parte de un mundo dinámico y cambiante, donde la tecnología forma parte nuestra vida diaria y ha impactado en nuestras formas de relacionarnos y de trabajar. Las motivaciones, necesidades e intereses de las personas han cambiado. De la misma manera que como negocio tenemos al consumidor en el centro de nuestras decisiones, desde HR cambiamos para ser *employee centric*.

Hace unos años empezamos a analizar y cuestionarnos nuestras políticas y procesos y, lo más importante, creamos una cultura de comunicación abierta, constante, de confianza con nuestros empleados. Conversaciones honestas, de *feedback* sobre qué necesitábamos mejorar como compañía, que sentó las bases de cómo nos relacionamos hoy.

Este año hemos recibido la certificación de empresa Top Employer y para nosotros es un gran reconocimiento al camino que emprendimos como organización para convertir RB en un lugar en el que todo el mundo quiera trabajar: *"RB, a magic place to work"*. Por ello, desde HR, con la implicación absoluta de la dirección general y de

cada una de las personas que forman parte de la compañía, seguiremos trabajando para lograrlo.

¿Cuál la estrategia de trabajo de su área?

Nuestra estrategia de recursos humanos gira en torno a tres ejes: propósito, personas, y *performance*. Creemos firmemente que liderando desde el propósito y acompañando a las personas para que saquen su máximo potencial, conseguiremos los resultados extraordinarios que buscamos en RB.

¿Qué imagen tienen en este momento ante el resto de áreas de la compañía?

Somos vistos como un departamento generador de cambio, impulsando una cultura mucho más cercana al empleado, sin dejar de mantener el foco en el negocio.

Son un grupo internacional con presencia en muchos países. ¿Qué grado de independencia tienen?

Operamos bajo un paraguas global. Tenemos la potencia de ser una multinacional que hace una gran

Somos un departamento generador de cambio, impulsando una cultura cercana al empleado, sin dejar de mantener el foco en el negocio

inversión en la implementación de proyectos que fomentan el desarrollo del talento y que permiten el crecimiento internacional de muchas personas y que, a la vez, permite la autonomía de los diversos departamentos a nivel local.

¿Y a las diferentes filiales/ámbitos de negocio?

Tenemos un marco común de gestión de personas, pero con soluciones adaptadas a cada realidad local. A su vez, nos nutrimos mucho de las *best practices* de otros países y continuamente incorporamos y exportamos iniciativas de éxito. Es, precisamente, el caso de Top Employer. Tras haber conseguido esta

certificación en España, exportaremos este proyecto a otros países para que este reconocimiento se logre en el conjunto de RB.

¿Qué papel tiene la tecnología aplicada a la gestión de personas en su organización?

La tecnología está cada vez más presente en RB y especialmente integrada en el ámbito de la gestión de personas. Creo que estamos en un momento en el que todas las áreas de HR tienen el mismo reto que es conseguir ser *data-driven* de manera ágil y a tiempo real. Contamos con HR Successfactors que nos permite acompañar de forma integrada gran parte de la experiencia del empleado.

También tenemos herramientas de comunicación digitales, además de algunas app para gestiones operativas. Estamos en un momento de transformación digital y queremos seguir evolucionando e innovando en la forma de trabajar.

¿Qué tipo de candidatos buscan?

Buscamos personas con talento, curiosidad y ganas de crecer en un entorno ágil y dinámico. Contamos con un *global sourcing HUB* que hace búsqueda directa y proactiva, de tal manera que antes de que se genere una vacante ya tenemos identificada una red de talento. También contamos con nuestro programa de referenciados, *Refer a star*, que permite a los empleados beneficiarse de un premio que puede ir desde los 1.500 a los 3.000 euros por referenciar a aquel talento que finalmente se incorpore a la organización. No hay mejor prescriptor que los propios empleados.

¿Qué iniciativas tienen en marcha sobre employer branding?

Disponemos de un programa de embajadores de RB, personas que se han propuesto voluntariamente para cocrear nuestra estrategia de *employer branding* y prácticas, con el objetivo de ser siempre una empresa Top Employer. Fue muy enriquecedor tener los *insights* de nuestros empleados, porque comprobamos qué había que mejorar. Descubrimos que si bien es cierto que en RB trabajamos de forma intensa, contamos con valores diferenciales que ofrecen un entorno de crecimiento, realización, de oportunidades para impactar en el negocio, carreras internacionales, y grandes beneficios a empleados, de los que nos sentimos muy orgullosos, pero que hasta ahora no habíamos comunicado ni puesto en valor. Queremos compartir todas estas prácticas y nuestra manera de hacer las cosas. Queremos compartir con el mundo cuál es el ADN de RB.



El año pasado incorporaron a casi un centenar de profesionales. ¿Cómo ha sido su onboarding?

Desde el minuto uno, nuestro onboarding está planteado de tal manera que transmita nuestra cultura y empodere al empleado para que pueda hacerse suyo el negocio y aportar al máximo. También desde un primer momento le compartimos los objetivos de su posición para que tenga claras las expectativas de su trabajo; y le asignamos un *buddy*, que le pueda facilitar el camino con temas del día a día. Por otro lado, le presentamos nuestra HyHo University: una experiencia de *learning* multiformato, en la que cada empleado tiene un plan personalizado vinculado a su momento profesional. Además, para nosotros es muy importante que las personas se sientan orgullosas de trabajar en RB y que conecten entre ellas, así que cuando te incorporas, pasas a formar parte de una RB House, proyecto que ha sido co-creado por nuestros *ambassadors* para fomentar la relación con compañeros de distintas áreas, facilitar el onboarding, y potenciar nuestros valores.

¿Cómo es esta HyHo University?

Con los directores de departamento y managers recogimos los inputs sobre qué consideraban que necesitábamos para alcanzar la excelencia desde un punto de vista formativo. Creamos un programa a tres años basado en nuestro modelo de aprendizaje 70/20/10, individualizado, con experiencias presenciales y online. Nuestro objetivo es que el aprendizaje sea continuo, que haya un seguimiento que ayude al profesional a incorporar lo aprendido a su día a día, que no sea un curso puntual y nada más. Contamos con la ayuda de managers y expertos de la compañía a nivel global, además del conocimiento de los formadores internos y de los proveedores externos. Queremos ofrecer experiencias de aprendizaje para que los equipos crezcan y se desarrollen, y que los líderes consigan conectar, inspirar y liderar con propósito a través del RB Leadership Journey.

¿Cómo se canaliza el feedback de los empleados sobre las iniciativas de la compañía?

Como nuestro propósito es que todo lo que hacemos tenga un sentido, nos aseguramos de recibir *feedback* constantemente para hacer *fine tuning* de nuestros proyectos, de ser necesario. Realizamos encuestas en diferentes momentos del año, espe-

cialmente después de la realización de iniciativas clave. Asimismo, también utilizamos las encuestas online en directo, para recibir *feedback* de los asistentes a nuestros *Townhalls* para saber su opinión al momento. Además, ahora estamos auditando también nuestro estilo de comunicación.

¿Qué proyectos puestos en marcha desde RRHH recientemente destacaría?

Como unidad de negocio tenemos cuatro pilares definidos –*innovation, diversity, performance edge* y *external partnership*–, por lo que pretendemos que todo lo que hagamos desde RRHH esté en línea. Este año centramos la estrategia de RRHH en conexión. Por ejemplo, tenemos un proyecto enfocado a digitalización y *ecommerce*, un foco estratégico para toda la compañía. Hemos incorporado un nuevo *partner* tecnológico al área de Sistemas, para impulsar toda la transformación digital que creemos necesaria para seguir liderando el mercado. El mismo enfoque aplica a las políticas de RRHH, dirigidas a asegurar que la experiencia del empleado esté acompañada de la tecnología pertinente.

Otro proyecto en marcha son las nuevas oficinas, estamos cocreando con nuestros embajadores de Office Design el diseño del nuevo espacio de trabajo para que transmita nuestro propósito y cultura.

Estamos también embarcados en ser Top Employer. Este año hemos conseguido la certificación, y seguimos trabajando porque la única manera de que las personas se sientan felices es estableciendo una conexión entre ellas y la empresa, por lo que el proyecto Top Employer es crítico para nosotros. Este es solo un primer paso, aún nos queda camino para ser la empresa diez en la que todos soñamos. Por eso, este año queremos realizar sesiones de *share practices* con otras empresas punteras en las áreas que queremos seguir mejorando y seguir creciendo.

Por otro lado, destacaría dos proyectos con una vertiente más social. La primera es Social Impact. Como acción vinculada a nuestro propósito de crear un mundo más limpio, el año pasado celebramos nuestro primer RB *Planting Day* en Iberia, un gran evento para empleados y familias en el que plantamos entre todos más de mil árboles. Y la segunda es Liveyourbest, que engloba múltiples iniciativas enfocadas al bienestar de nuestros profesionales, como poder asistir al fisioterapeuta en la oficina a cargo de la em-

Desde cerca

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

La importancia del liderazgo en cualquier proceso de cambio.

¿Cuál es el mejor consejo que le han dado?

Que puedo hacer todo aquello que me proponga en la vida si creo en ello y me esfuerzo. Son palabras de mi padre.

Si pudiera aprender algo nuevo, ¿qué sería?

Me encantaría aprender a volar. Siempre he envidiado a los pájaros por cómo juegan con el viento, su velocidad y la sensación de libertad que proyectan.

Tres adjetivos que la definan

Optimista, valiente y alegre.

¿Cuáles son sus destinos de vacaciones favoritos?

Cualquier destino nuevo y desconocido tiene mi voto.

¿Cómo le gusta desconectar?

Según el momento, si necesito algo más tranquilo, haciéndome un masaje, o si busco algo más animado, con un rato con amigas.

¿Quién cocina en su casa?

En casa cocinamos poco. Por otro lado, soy bastante *foodie*, así que aprovecho para disfrutar cuando voy a comer fuera.

¿Qué le hace reír?

Lo que más, el humor inteligente

¿Cuál es su serie o película favorita?

¡Los Goonies! La he visto innumerables veces. Y siempre la disfruto como la primera vez.

¿Cuál es para usted el colmo de la felicidad?

Cualquier momento de los que estoy con mi hija, que tiene dos años; con cualquier cosa que haga se me cae la baba.

presa, el copago del gimnasio, fruta diaria a disposición de todos, talleres de yoga y nutrición, así como fomentando la movilidad sostenible, facilitando un parking de bicicletas y convirtiendo los km recorridos en donaciones a fundaciones medioambientales.

Lleva en RB desde 2007, y en el cargo desde 2013. ¿Qué destacaría de estos años?

Sobre todo, la evolución para poner a la persona en el centro. RB siempre ha sido una empresa enfocada a resultados, un modelo de negocio que funcionaba. Pero poco a poco hemos ido evolucionando y entendiendo que las personas, además de crecer profesionalmente, tienen que sentirse satisfechas en sus necesidades personales para poder apasionarse por lo que hacen ■