



Áurea Benito,
directora de People de **Isdin**

Alberto Martín

Pasión e innovación impulsan la transformación de ISDIN

La pasión es la mayor impulsora de la transformación que ha experimentado en los últimos años la compañía Isdin, ahora con 1.000 colaboradores en todo el mundo, aumentado su presencia internacional y apostando por el desarrollo de sus empleados. Esto es lo que nos ha contado Áurea Benito, su directora de RRHH, quien destaca el papel que está teniendo su área para acompañar al negocio.

El sector farmacéutico ha cambiado mucho en los últimos años. ¿Cómo ha afectado este cambio a la plantilla de ISDIN?

En los últimos años hemos crecido en todo el mundo, contamos con 14 filiales y hemos comprado compañías en mercados que consideramos clave. Así que ha habido crecimiento orgánico e inorgánico. Se han creado nuevos retos, nuevos roles y evolución de algunos ya existentes donde la flexibilidad, la agilidad y la pasión son impulsores de la transformación.

El papel de RRHH también ha cambiado, hacia un rol de consultor marcado por la proactividad y la anticipación. ¿Qué otros rasgos cree que definen esta función actualmente?

Innovar y crear ecosistemas compuestos por talento interno y externo, diseñar conjuntamente planes de colaboración con los empleados que permitan vivir experiencias, compartir valores y fomentar proyectos con impacto social. Y, al mismo tiempo, favorecer la conciliación mediante la incorporación de las nuevas tecnologías en el día a día de los equipos. Acompañamos en la transformación cultural que ha experimentado la empresa, por ser hoy una compañía global en la que la innovación forma parte de su ADN y se extiende a todos los ámbitos y *stakeholders*. Entendemos también que las nuevas herramientas digitales nos ayudan a ser más eficientes, rápidos y robustos en la propuesta de valor, y también a llegar mejor a todas las personas. El proceso de digitalización nos está llevando a crear nuevas posiciones o profesiones que acompañen y promuevan este cambio y nos ayuden a dar respuesta a los retos actuales. Y eso está significando desaprender y aprender de nuevo lo que ahora es válido para la compañía.

¿Cómo influyen su cultura y valores a la hora de incorporar nuevos perfiles o de promocionar a los que ya tienen?

Tenemos una cultura corporativa muy fuerte, que se basa en nuestros valores, y eso implica creer en las personas que ya están aquí, apostando mucho por el desarrollo interno. Nos guiamos por el potencial, no por la experiencia anterior. Nos fijamos en actitudes, habilidades, inquietudes, motivaciones, capacidad de aprender, y estos nos ayu-

da a hacer crecer a las personas, que son las que harán crecer a la compañía.

Es verdad que a veces también acudimos al mercado, que cada vez es más global, pero creo que la forma en la que desarrollamos a nuestra gente es la clave para cubrir las necesidades organizativas que tenemos.

¿Qué propuesta de valor ofrece ISDIN a sus empleados?

Nuestro proyecto de compañía es muy atractivo e ilusionante, estamos creciendo y eso significa retos y aprendizaje. Ofrecemos un proyecto exigente, que engancha, donde te lo pasas muy bien, convives con gente con mucho talento, donde se potencia el trabajo en equipo, y es una compañía muy *value driver*. Y todo eso se percibe en el mercado.

El proceso de onboarding es una de las claves para lograr el engagement de los profesionales. ¿Cómo es el de su compañía?

Comenzamos con el *pre-onboarding*. Cuando tenemos una persona que se va a incorporar, queremos acompañarla desde antes de que se una al equipo. Tenemos un proceso de "isdinización" por el que todos pasamos, una formación en la histo-

Las nuevas herramientas digitales nos ayudan a ser más eficientes, rápidos y robustos en la propuesta de valor, y también nos ayudan a llegar mejor a todas las personas

ria, los valores, aspiraciones, retos, *pipeline*, modelo de negocio... que permite conocer muy bien la compañía. Quienes imparten esta formación para los recién llegados son personas con gran *expertise* en su área de negocio.

También tenemos figuras de acompañamiento, los buddies, que intentan que todo sea un poco más fácil.

Además, fomentamos el mentoring inverso, sobre todo en lo que tiene que ver con el mundo digital, con el objetivo de que todos participen en este objetivo de evolución de la compañía.

Usted es partidaria del aprendizaje a lo largo de toda la vida. ¿Cómo se aplica a sí misma este lema y cómo se plasma en las políticas de RRHH?

Creo que todos aprendemos en nuestro día a día haciendo nuestro trabajo. Otra parte importante proviene de la decisión y voluntad personal de ser aprendices permanentes, nunca creernos ni como personas ni como compañía que ya lo sabemos todo, y hoy en día lo tenemos bastante más fácil, ya que se ha producido una democratización del aprendizaje, que está al alcance de todos.

A nivel personal, estoy aprendiendo de compañeros millennials todo lo referente a digital con mucha humildad; de mi consejero delegado me inspiran su determinación, visión y coraje; y de mi entorno más cercano, familiar, aprendo a conectar. Esto también se traslada en esencia a las políticas de People que tenemos en ISDIN: aprender con humildad cuestionando y cuestionándonos para innovar; atrevernos a avanzar siendo generadores de cambio; y sentir pasión con lo que hacemos, conectando con las personas para hacer de este mundo un lugar mejor.

Acabamos de celebrar un nuevo Día de la Mujer Trabajadora, que ha traído más demandas de conciliación/corresponsabilidad, acabar con la brecha salarial o con el techo de cristal. ¿Cuál es la filosofía de Isdin en estos temas?

En ISDIN no hay discriminación salarial, de formación o promoción por razón de sexo. El 55 % del equipo son mujeres y tres de cada cuatro nuevas incorporaciones el último año han sido mujeres, en todo tipo de posiciones y equipos. Creo que la igualdad no es solo un imperativo

moral, sino también de negocio, puesto que un equipo diverso tiene menos sesgos y fomenta el pensamiento diverso, por lo tanto, es más innovador. Además, el compromiso con la diversidad es parte de nuestra misión.

Su compañía se caracteriza por la fuerte apuesta por la innovación. ¿Se traslada también esta apuesta a la gestión de personas?

Si, absolutamente. La innovación no existe independientemente de las personas. Somos las personas las que innovamos. En el ámbito People, creamos conjuntamente con nuestros colaboradores un entorno con valores y proyectos compartidos que, sin duda, también favorece nuestra innovación como compañía.

En este sentido, ¿cómo pueden sus empleados aportar sus ideas y *feedback* a la compañía?

En ISDIN se debaten las ideas y no las personas. Valoramos las aportaciones del equipo y en muchos casos las incorporamos y medimos. Para ello contamos con nuestro programa "Love ISDIN Employer" y distintos *boards* de voluntarios que canalizan todas las iniciativas del equipo con el objetivo de seguir siendo un sitio genial para trabajar con personas también geniales.

¿En qué consiste "Love ISDIN Employer"?

Este programa tiene como objetivo que todos los que estamos en esta compañía sintamos que es el mejor sitio para trabajar. Para lograrlo, preguntamos de forma continua qué les gusta de ISDIN y qué les gustaría que pudiéramos incorporar a nuestra forma de ser y trabajar. Implica un diálogo y una escucha permanentes. Luego pedimos voluntarios que conforman los *boards*, que son los que ayudan a llevar a la práctica las que consideramos viables. Y las vamos evaluando entre todos año tras año.

Lo importante del programa no son solo las iniciativas que se llevan a la práctica, sino que mantiene las vías de comunicación abiertas, online y

offline, y tener embajadores en las diferentes áreas de la compañía que contribuyen a que estas iniciativas sean de todos, no de HR. Si tuviéramos que agrupar en categorías las que ya hemos realizado, la mayoría están relacionadas con el voluntariado y la RSC, y le siguen de cerca las relacionadas con el bienestar y el cuidado de cada profesional, así como las del propio desarrollo.

¿Cómo contemplan el uso de la tecnología como aliado de RRHH?

Hemos tenido que entender que la tecnología es un medio y no un fin en sí mismo. Es verdad que se impone la cultura de la inmediatez, pero valoramos que la automatización de ciertos procesos nos permite dedicar más tiempo a otros que crean valor y a asumir nuevos retos.

Con Learning@isdin ya estamos trabajando en entornos colaborativos e hiperconectados que fomentan la flexibilidad y el *empowerment*, usando herramientas colaborativas y la gamificación para aprender divirtiéndonos. Gracias a la tecnología podemos convertir información en formaciones personalizadas, si bien somos conscientes que aún queda camino por andar.

¿La incorporación de las nuevas tecnologías a todas las áreas de la empresa puede derivar en la pérdida del toque humano?

Pienso que al contrario, que cuando una persona puede dedicar más tiempo a la creación de valor, en lugar de asegurar valor en riesgo, esto le permite aportar su juicio y observar, comparar y cuestionar más, y eso incrementa su valor. Un buen uso de las tecnologías nos permite ser más cercanos y más humanos.

Tienen en su haber varios reconocimientos externos a la labor de RRHH, como el certificado Top Employers, o el premio de AdQualis a la mejor dirección de RRHH. ¿Cuál es la clave de este éxito?

La pasión. En ISDIN contamos con programas que han creado una cultura de compañía que fomenta el sentido de pertenencia, además de promover la colaboración, el empoderamiento, la proactividad y valores compartidos de todos sus empleados.

Los reconocimientos siempre te confirman que vas en la buena dirección. Pero pensamos que lo mejor está por venir. Nos gusta pensar que no es un reconocimiento a la labor de RRHH, sino a la de una compañía con un liderazgo muy claro y en la que todos remamos para que sea un buen lugar para trabajar. Es mérito de todos.

¿Qué proyectos destacaría de los puestos en marcha por su área recientemente?

Me encantan los proyectos de voluntariado. Porque sientes que contribuyes no solo a hacer una compañía mejor, sino a que el mundo sea un poco mejor. Hacemos proyectos de todo tipo, desde donar sangre a ayudar en la investigación y prevención del cáncer.

También me gusta mucho ver cómo en los proyectos de desarrollo interno las personas crecen, personal y profesionalmente, porque todo está unido, y que esa persona sienta que su vida es un poco mejor, nos hace sentirnos felices.

Desde cerca

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

A tener vocación de aprendiz permanente.

¿Cuál es el mejor consejo que le han dado?

Que la meta es el camino y hay que saborear cada paso.

Si pudiera aprender algo nuevo, ¿qué sería?

A desaprender más rápido.

Tres adjetivos que la definan

Vocación de escuchar, compartir y entusiasmar.

¿Cuáles son sus destinos de vacaciones favoritos?

Cualquier destino en plena naturaleza compartido con las personas que quiero.

¿Cómo le gusta desconectar?

Centrándome en el momento presente.

¿Quién cocina en su casa?

Todos cocinamos, es un *hobby* compartido.

¿Qué le hace reír?

El ingenio, la risa compartida y mis meteduras de pata.

¿Cuál es su serie o película favorita?

Avatar y ahora estoy siguiendo The good doctor.

¿Cuál es para usted el colmo de la felicidad?

Ser agradecido.

Lleva casi doce años en Isdin. ¿Qué hitos destacaría en la evolución de la compañía?

Hacer de nuestra compañía un gran lugar para trabajar en el que todos los miembros del equipo se sientan orgullosos e implicados. El mayor hito, pues, son las personas que al crecer, hacen crecer también a ISDIN.

¿Qué ha aprendido?

He aprendido mucha humildad. Que cuando más das es cuando más sentido tiene todo. Si tienes esa actitud, creces más. He aprendido a no dar nada por sentado, a cuestionar cosas que hace doce años no me cuestionaba. A respetar todos los puntos de vista. Escuchando y preguntando nos enriquecemos mutuamente.

¿En qué están trabajando ahora en People?

Trabajamos en un plan para ver cómo tiene que ser People en el futuro, cómo tenemos que evolucionar para ayudar a afrontar los retos de hoy y de mañana, en todos los ámbitos. Nos dirigimos hacia organizaciones verdes, circulares, sin jerarquías, que trabajan por proyectos, de conocimiento, muy fluidas y flexibles. Y estamos trabajando en cómo prepararnos para este futuro ■

