

SWITZERLAND / Zürich



FELICIANO GONZÁLEZ MUÑOZ,

Regional HR Director Europe CEO
and interim en HOLCIM ESPAÑA

De la mano de Camilla Hillier-Fry, socio de **PeopleMatters**, viajamos a Suiza, y más concretamente a Zurich, para conocer la experiencia de este directivo, que ejerce la función de responsable de la gestión de personas para Europa en Holcim, y en un momento, además, de importantes desafíos para la industria cementera.

¿En qué regiones/ países opera su empresa?

Feliciano González: Holcim está presente en los cinco continentes, en más de 70 países y emplea alrededor de 80.000 personas, de las cuales aprox. 13.000 en Europa. Es una de las corporaciones suizas con más sólida reputación y tradición en este país. La reputación consolidada de Holcim como corporación, en la industria en la que opera, es reconocida de manera global, y es un claro rasgo diferenciador en la industria.

Desde Suiza, ¿qué países gestiona?

F.G.: Rusia, Azerbayán, Serbia, Croacia, Rep. Checa, Austria, Eslovaquia, Hungría, Rumanía, Bulgaria, Alemania (Norte y Sur), BeNeLux, Francia, Suiza, Italia, España y el centro de servicios de IT europeo.

¿Qué le llevó a trasladarse a otro país?

F.G.: La oportunidad de acceder a la responsabilidad de dirigir los RR.HH. en toda la región de Europa de mi compañía.

¿Cuáles son los mayores atractivos de su posición actual?

F.G.: El ámbito geográfico y cultural diverso, y el momento actual de transformación organizativa donde Recursos Humanos juega un rol estratégico en las decisiones principales de negocio. Por otro lado, la colaboración con los colegas de RR.HH. de cada operación y el construir un equipo con visión internacional es apasionante. Y, para completar, cada día tenemos un reto nuevo en una industria como la cementera que no deja de afrontar retos de todo tipo en estos momentos.

¿Y los retos?

F.G.: Consolidar una función de RR.HH. con perfil estratégico en Europa, contribuir a la construcción de la cultura Holcim en Europa, el constante redimensionamiento de nuestras operaciones, y, ante todo, el desarrollo del talento que ha de ser la base del éxito de nuestros negocios europeos

De la plantilla que usted gestiona como director de Recursos Humanos en Suiza ¿aproximadamente cuántos son expatriados versus locales?

F.G.: Prácticamente todos los empleados son locales en Suiza, en posiciones corporativas.

Entre los expatriados españoles ¿cuál es el perfil?

F.G.: Normalmente son ejecutivos con especialización técnica o de gestión (funcional

Las diferencias culturales son a menudo alegadas como excusas para el intercambio abierto, y siempre he sugerido relativizar su relevancia)

o general) con un diverso abanico de edades y condición familiar. Predominan el rango de edad de 30-40 años, si bien ha aumentado la expatriación de jóvenes menores de 30 años como parte de planes de desarrollo de carrera en el Grupo.

Desde su experiencia, ¿qué dificultades existen en cuanto a la comunicación y coordinación entre las oficinas centrales y las regiones?

F.G.: Mi posición se sitúa en la oficina central; las dificultades de comunicación son de carácter cultural-organizativo, es decir, el conseguir que se mantenga un estilo participativo y abierto de comunicación entre las personas de las distintas operaciones y países. Pero creo que podemos presumir de un considerable desarrollo en este sentido.

¿Qué apoyo necesitan de la organización?

F.G.: El apoyo crítico es el de la definición de políticas y procesos comunes clave en gestión de personas, y la promoción de un espíritu (basado en sistemas y procesos) que facilite el intercambio de información, de prácticas y de personas.

¿Qué aspectos de la gestión de personas son diferentes en comparación con España: mercado laboral, diferencias culturales, prácticas de gestión...?

F.G.: En mi posición comparo los mercados laborales de los distintos países. Obviamente, el español atraviesa un momento de depresión sin precedentes que está llevando a muchas personas a iniciativas de expatriación. Por otra parte, el nivel de cualificación, experiencia y actitud de los españoles que acceden a la expatriación es altamente reconocido en nuestra compañía.

Debo puntualizar que las diferencias culturales son a menudo alegadas como excusas para el intercambio abierto, y siempre he sugerido relativizar su relevancia. Lo crítico es la personalidad y perfil profesional, su capacidad de adaptarse proactivamente a entornos organizativos diversos. El desarrollo del talento debe excluir el factor cultural como elemento de juicio. Es la cultura organizativa, los valores de la corporación, lo que debe guiar que la organización se dote de mecanismos de desarrollo de personas ágiles y eficientes.

Por otro lado, el trabajo en una filial no es similar al trabajo en la oficina central. El estilo de comunicación, de reunirse, de tomar decisiones es completamente distinto. La capacidad de comunicación, de influencia, la



habilidad para compartir información y tomar decisiones de manera que las personas se comprometan es especialmente crítico en una oficina central. Esto es un aprendizaje necesario y apasionante para cualquier profesional. Desde esta posición puedes jugar un papel activo en la definición del devenir organizativo desde el mismo momento en que comienza a gestarse el cambio. La transformación organizativa se vive intensamente. El hecho de influir en un colectivo social amplio y diverso es también un elemento muy motivador.

Los procesos corporativos de RR.HH. son comunes y puedes encontrar niveles diferentes de calidad en su ejecución. Es normal encontrar en un entorno nuevo prácticas laborales peculiares a las que hay que adaptarse. Y desde luego, como directivo de Recursos Humanos, si tienes la posibilidad de influir para que cambien en la medida que deban actualizarse, entonces hay que “empujar” y motivar que cambien.

La experiencia internacional aporta muchos aprendizajes ¿qué lecciones ha aprendido en este tiempo? ¿qué errores ha cometido?

F.G.: El principal aprendizaje es que las personas no se diferencian por su nacionalidad de origen, sino por quiénes son como individuos y por lo que llegan a experimentar a lo largo de su vida. Es muy interesante e equilibrio entre la personalidad y el contexto social que nos define.

Otro aprendizaje es el convencimiento de que prácticamente cualquier reto puede afrontarse con la actitud y pasión adecuada. Y otro, que



No se trata de “españolizar el mundo” sino de “desespañolizarse” para enriquecer nuestra perspectiva del mundo)

las más valiosas lecciones en una organización se encuentran dispersas en cualquiera de sus rincones, y esto nada tiene que ver con la posición de las personas en la jerarquía de la empresa.

RASGOS DEL DIRECTOR DE RR.HH. INTERNACIONAL

Según Feliciano González, Regional HR Director Europe CEO de Holcim, las cualidades necesarias para el éxito son:

- Dejar de pensar que su país de origen es un modelo de referencia, y por tanto, desde el cariño por el origen, “dejar de ser” para transformarse en un “nuevo sujeto”. No se trata de “españolizar el mundo” sino de “desespañolizarse” para enriquecer nuestra perspectiva del mundo.
- Desarrollar la empatía como elemento crítico de nuestro comportamiento diario.
- Aprender, aprender y aprender. Esta es la actitud fundamental ante los retos.
- Indagar por las peculiaridades de cada país, su situación, su cultura, su historia. Esto ayuda a comprender a las personas.
- Rebuscar en la mochila de los prejuicios y vaciarla.
- Desarrollar la máxima flexibilidad posible en nuestro estilo de comunicación para impactar adecuadamente en un público diverso.
- Y finalmente, siempre creer en el valor estratégico de la Dirección de RR.HH. y perseguir metas ambiciosas, asumiendo los riesgos que requiera.

De los muchos errores que vamos acumulando inevitablemente, sólo dos me preocupan: saber valorar siempre a cada persona y que mi dedicación profesional redunde en satisfacción para mi familia.

Se dice que las experiencias nuevas enriquecen a las personas ¿cómo le ha enriquecido a usted profesional y personalmente?

E.G.: Profesionalmente, la intensidad de aprendizaje y experimentación en este último año ha sido enorme. La variedad de proyectos y oportunidades de implicación en la evolución de nuestra organización me ha aportado un interesante conocimiento técnico y de gestión. También me ha abierto más el conocimiento de las peculiaridades de esta región europea y, por ello, sus similitudes. Personalmente, me ha acercado a mi familia. Las dificultades que conlleva la adaptación familiar a un entorno nuevo, los esfuerzos por superar cada problema, son en sí una experiencia valiosa para nosotros. Conocer una sociedad diferente y una nueva ciudad aporta una energía nueva al núcleo familiar.

¿Cómo describiría Suiza como lugar para trabajar y vivir?

E.G.: Es un lugar con una gran calidad de vida que permite una muy interesante experiencia familiar. También el coste de vida es un reto para toda economía doméstica, siendo, probablemente, el más alto de Europa. Suiza está llena de aprendizajes de carácter social que como español creo de gran valor experimentar y, desde luego, transmitir en nuestro país de origen.

Si pudiera dar sólo un consejo a un director de Recursos Humanos que empieza a trabajar fuera de España, ¿qué le diría?

E.G.: Que no ponga fechas ni lugar a su próximo movimiento, y que sepa siempre que el principal índice de éxito es la satisfacción familiar.

¿Se considera un directivo internacional o se plantea volver a España después de esta estancia?

E.G.: Me considero un directivo internacional que no excluye asumir responsabilidades internacionales desde España.)

Información elaborada por:

peoplematters