



SWITZERLAND / Zürich

MARIO CERÓN HERNÁNDEZ,

Director de Compensación y Beneficios para EMEA de Ball Corporation

En esta ocasión recalamos en Zurich para encontrarnos con nuestro guía, Mario Cerón, experto en Compensación y Beneficios, que lleva casi 5 años viviendo en esta ciudad, desde la que gestiona la región EMEA de uno de los principales productores de envases metálicos.

Cerón nos introduce en la idiosincrasia de un país y una de las ciudades con mayor calidad de vida, así como en los aspectos más singulares de la gestión multicultural.

Camilla Hillier-Fry, socio de PeopleMatters: ¿Cuál es el peso de la región que usted gestiona dentro del grupo?

Mario Cerón Hernández: Ball Corporation es el segundo productor mundial de envases metálicos / latas de bebida para muchas de las marcas mundiales más conocidas de su sector (CocaCola, Pepsico, Heineken, Carlsberg, Nestlé, etc.). También tiene una división de recipientes metálicos para productos de aseo, con clientes tales como Unilever, P&G..., y una división de productos ultraspecializados para la industria aeroespacial, con clientes como la NASA.

A nivel mundial, Ball factura unos 8.000 millones de dólares, cuenta con unos 22.000 empleados y tiene presencia en todo el mundo (América, EMEA y Asia-Pacífico). La región EMEA (Europe, Middle East, África) tiene una

destacada relevancia dentro del Grupo, ya que factura unos 2.000 millones de dólares y cuenta con unos 4.500 empleados.

C.H.F.: ¿Qué le llevó a trasladarse a otro país?

M.C.H.: En el presente cargo y empresa llevo un año, pero anteriormente había pasado ya tres años y medio aquí en Zurich, en las Oficinas Centrales de otra compañía estadounidense, como líder de proyectos de Eficacia Organizativa, Compensación y Beneficios para varios países de la región EMEA. Previo a ello, solo había trabajado en España, aunque he de decir que todas las empresas en las que he estado han tenido un fuerte carácter internacional.

Cuando me trasladé a Suiza, mi reflexión fue que una experiencia laboral internacional en una de las ciudades con más calidad de vida del mundo con seguridad iba a ser algo extraordinario. El proyecto profesional parecía sólido y desde el punto de vista personal también era un momento idóneo, con lo cual la decisión fue razonablemente fácil. Ahora, con una perspectiva de cuatro años y medio, he de decir que dicha decisión ha sido, simplemente, una de las mejores de mi vida.

C.H.F.: ¿Qué representa este puesto en su carrera profesional?

M.C.H.: Aunque en España ya había ocupado cargos directivos tanto en consultoría como en

Una vez que se ha pasado por la intensidad de una experiencia global, no hay vuelta atrás: el cambio -crecimiento- es para siempre)

empresa, lo cierto es que en mi perfil quizá era necesario reforzar la inmersión en el día a día de otras culturas y combinar dicha inmersión con una exitosa dirección de proyectos y equipos internacionales. Mi puesto presente ha representado la oportunidad de poder llevarlo a cabo y de consolidar mi carrera a nivel de Alta Dirección.

C.H.F.: Tras esta experiencia, ¿se definiría como un directivo internacional o se plantea volver a España después de este proyecto?

M.C.H.: Una vez que se ha pasado por la intensidad de una experiencia global, no hay vuelta atrás: el cambio -crecimiento- en lo personal y en lo profesional es para siempre. Por tanto, me considero un directivo plenamente internacional. Ello no evita que en un momento dado pueda volver a España para desarrollar nuevos retos o proyectos.

C.H.F.: ¿Qué es lo que más le ha llamado la atención de Suiza y cómo describiría Zurich como lugar para trabajar y vivir?

M.C.H.: Suiza es uno de los países más prósperos y organizados del mundo, y ello se nota en las calles, en las empresas, en las instituciones y en el comportamiento de sus habitantes. Zurich es quizá su ciudad más internacional, con lo cual existe la oportunidad de entablar contacto y amistad con personas de prácticamente todas las culturas. Algunos ciudadanos suizos son muy escépticos hacia la llegada de personas de otros países y, en general, la sensibilidad hacia el cumplimiento de las normas o puntualidad por parte de los extranjeros es muy alta.

C.H.F.: ¿Cuáles son los mayores atractivos de su posición actual? ¿Y los mayores retos? ¿Qué objetivos se ha marcado usted?

M.C.H.: Como mayores atractivos, citaría tres: tener la posibilidad de trabajar de manera cotidiana en un contexto absolutamente multicultural, tanto que ya casi pasa inadvertido; poder tomar e implantar decisiones en entornos complejos con ayuda de mis equipos; y poder disfrutar las ventajas y condiciones que derivan de mis responsabilidades. Desde el punto de vista de retos presentes, estaría la consecución de objetivos e implantación de políticas en un entorno y organización históricamente descentralizados, el oportuno cambio en los comportamientos y el éxito de varios proyectos paneuropeos en marcha. Y en cuanto a mis objetivos profesionales, espero llegar a la

En general en EMEA se pueden implantar técnicas de atracción y gestión de talento sin un esfuerzo excesivo, siempre que no se vulneren símbolos culturales locales)

cúspide en materia de Alta Dirección de RR.HH. en una gran empresa en un horizonte de unos 3-5 años.

C.H.F.: ¿Cómo definiría el “estado de la función” de RR.HH. en Suiza? ¿Dónde están las principales áreas de actuación?

M.C.H.: En general el grado de desarrollo de la función es medio, o alto o muy alto para ciertas compañías. Incluso para las empresas más grandes, el enfoque de RR.HH. era en el pasado reciente un tanto “personalista”, con estrategias y políticas de Recursos Humanos no demasiado sofisticadas. Ello correspondía a un país pequeño con grandes recursos económicos y empresas de poca competencia real. Pero la exposición global a la competencia y a la lucha por el talento, la llegada de muchos directivos de completo perfil internacional y la presión por los resultados en muchas empresas, ha impulsado la introducción de técnicas de gestión de RR.HH. más avanzadas, en especial en atracción y desarrollo del talento. Sin embargo, desde el punto de vista de Compensación y Beneficios, aunque han existido innovaciones recientes, no se han producido tantos avances, dado que la sociedad suiza ha visto con malos ojos los recientes escándalos en materia de retribuciones directivas.

C.H.F.: ¿Qué aspectos de la gestión de personas son diferentes en Suiza respecto a España en lo que a mercado de trabajo se refiere?

M.C.H.: El país estaba hasta el pasado reciente en pleno empleo técnico, lo cual es una diferencia abismal con España. Sin embargo, el mercado laboral actual tiene poco movimiento en estos momentos, ya que las condiciones laborales de los ya empleados son en general atractivas (poco incentivo al cambio de empresa), y adicionalmente, se ha producido una llegada masiva de inmigración, cualificada y no cualificada, que de hecho Suiza está intentando detener en estos momentos.

La Formación Profesional es muy valorada profesional y socialmente, y muchas personas llegan a posiciones de relevancia sin necesidad de estudios universitarios o de posgrado.

C.H.F.: ¿Y si nos centramos en políticas y prácticas de gestión de personas?

M.C.H.: En EMEA se pueden implantar técnicas de atracción y gestión de talento sin un esfuerzo excesivo, siempre que no se vulneren símbolos culturales locales. No obstante, en países como Alemania o Francia, ser o parecer excesivamente competitivo puede provocar rechazo entre los empleados. Ello implica, por ejemplo, que un sistema de dirección por objetivos o de gestión del desempeño ha de justificarse explícitamente como “mejora de la productividad”, o en caso contrario, puede percibirse como un cuestionamiento del valor y buena fe del empleado. Igualmente, un alto porcentaje de retribución variable verdadera como parte del paquete retributivo total puede ser visto como una desvalorización de la persona, o un afán de no reconocer otros factores importantes como el valor del puesto y la reputación interna de la persona, los años de servicio a la compañía, etc.

C.H.F.: Después de este profundo análisis que nos ha hecho, ¿qué prácticas de RR.HH. “exportaría” a España, y, a su vez, qué políticas, aspectos de gestión de personas “importaría” de España?

M.C.H.: Para exportar a España, destacaría la seriedad, la organización, el respeto a los contratos y el escrupuloso cumplimiento de la palabra dada. Como importación, me traería nuestra flexibilidad, reflejos y capacidad de adaptarnos a los imprevistos.

C.H.F.: La experiencia internacional aporta muchos aprendizajes ¿Qué lecciones ha aprendido en este tiempo? ¿Qué errores ha cometido?

La multiplicidad de perspectivas que puede aportar una experiencia internacional continuada es un beneficio innegable, pero ello llega a condición de mantener una mentalidad abierta en todo momento y de no bajar nunca del todo la guardia)

M.C.H.: La multiplicidad de perspectivas que puede aportar una experiencia internacional continuada es un beneficio innegable, desde mi punto de vista, pero ello llega a condición de mantener una mentalidad abierta en todo momento y de nunca “bajar del todo la guardia”: incluso con las personas de más confianza, se pueden cometer errores culturales u ofender al interlocutor inadvertidamente. Asimismo, y en especial con las personas de orientación más local, es importante seguir los protocolos y las reglas no escritas, aunque parezcan sin sentido, o se correrá el riesgo de encontrar resistencias. No suele ser apropiado tampoco el debatir o discutir dichos protocolos o reglas, al menos con quienes las viven de forma constante, y es mejor evitar la posible confrontación con personas locales hostiles o culturalmente arrogantes.

También opino que es importante cuidar el cómo, cuándo y con quién se utiliza el humor y la informalidad: los códigos lingüísticos



y emocionales son distintos y lo que puede resultar cómico o gracioso en una cultura, deja frío o puede resultar vergonzoso en otra. Es mejor ser agradable, escuchar mucho y formular preguntas prudentes pero interesantes, al menos al inicio, y tratar de temas internacionales, viajes, vacaciones, etc.

C.H.F.: ¿Qué cualidades necesita un Director de Recursos Humanos para ser eficaz en otro país?

M.C.H.: Creo que hay varios elementos importantes. Lo primero, curiosidad intelectual, interesarse por la vida política, económica y cultural del o de los países, su historia e instituciones, sus leyes y su sociedad. Ello es útil para comprender el porqué de muchos

comportamientos, poder tender las redes de contactos oportunas y poder implantar las iniciativas de RR.HH. necesarias.

En segundo lugar, dejarse llevar, estar dispuesto a tener y disfrutar experiencias nuevas, a visitar nuevos lugares, a probar nuevas comidas, a escuchar nuevas músicas, a sentir de otra manera.

En tercer lugar, de nuevo, ser capaz de ponerse en la piel del otro, ver el mundo como el otro lo ve, estar dispuesto a escuchar e, incluso, a incorporar nuevos sentimientos, reflexiones y conductas sin necesidad de eliminar lo bueno ya existente. La empatía intercultural es una de las herramientas más poderosas de comprensión del entorno e influencia en las personas dentro del campo profesional.

C.H.F.: Se dice que las experiencias nuevas enriquecen a las personas. ¿Cómo le ha enriquecido a usted, tanto profesional como personalmente?



M.C.H.: Como profesional, he tenido la suerte de implantar sistemas de RR.HH. complejos en multiplicidad de países, anticipado imprevistos de grandes dimensiones, e incorporado nuevas formas de hacer, tanto en lo técnico como desde el punto de vista del gestor de alto nivel. Por no hablar de los contactos, posibilidades y relaciones adquiridas.

En lo personal, el crecimiento ha sido espectacular: el ser valorado y querido por personas de rincones inimaginables del planeta, la constatación de que, en el fondo, todos somos seres humanos con anhelos muchas veces casi idénticos, y la seguridad de que estás contribuyendo con algo a hacer un mundo mejor.

DIFERENCIAS CULTURALES A TENER EN CUENTA EN LA GESTIÓN DE PERSONAS

El trato con cualquier persona que tiene sensibilidad intercultural, está acostumbrada a entornos internacionales, etc. resulta razonablemente sencillo, dado que va a comprender y encajar bien, aunque no comparta, cualquier comportamiento basado en la profesionalidad. En mi opinión, en un entorno suizo o "europeo del norte" en general y si se trata de personas de orientación localista, podría decirse que la comunicación ha de ser formal y centrada en los hechos, en ciertos casos muy respetuosa con la jerarquía, antes de poder tenerse una relación más fluida o cercana. En cambio, el trato con "europeos del sur" o con latinoamericanos puede ser más personal y admitir preguntas sobre familia, aficiones privadas, etc. para construir una relación profesional. Hay excepciones, sin embargo: alemanes, daneses, ingleses, holandeses, etc. en ciertas ocasiones, aprecian un contacto más informal o costumbres como el "after-work drinks", conversaciones sobre la vida en España, etc.

El trato con "europeos del este" o, curiosamente, con africanos, es formal al principio, pero una vez que comprueban el respeto y valoración del interlocutor, pasan a un modo más relacional y personalizado. Con países del mundo árabe ha de ser formal pero a la vez personal: con frecuencia, las conversaciones giran sobre los familiares cercanos y sus actividades, como modo de evaluar al tipo de persona con la que se trata profesionalmente. Con estadounidenses ha de ser relajado pero profesional, organizado y pragmático. Y finalmente, en mi experiencia, el trato con asiáticos ha de ser formalizado y escrupulosamente cortés.

Todo ello impacta en la toma de decisiones, la gestión del tiempo, la delegación y modos de efectuarla, la capacidad de influencia en las personas y las recompensas que pueden implantarse. Utilizar un estilo inapropiado a la cultura correspondiente es arriesgarse a encontrar resistencias o incluso antagonismo.

C.H.F.: Y, por último, si pudiera dar solo un consejo a un Director de Recursos Humanos que empieza a trabajar fuera de España, ¿qué le diría?

M.C.H.: Diviértete. Con profesionalidad, generosidad y madurez, pero diviértete. En cada minuto, a cada instante. Déjate llevar. Con un poco de cuidado y de apertura de miras, la experiencia va a ser algo que te durará toda tu vida.)

Información elaborada por:

peoplematters