



ASIA / Singapore

EDUARDO PÉREZ CEJUELA, Director Regional HR de Sabic Asia

El siguiente sello en nuestro pasaporte nos conduce hasta Singapur, donde está afincado desde hace cuatro años Eduardo Pérez Cejuela, director regional de RRHH de la compañía petroquímica SABIC, quien nos descubre algunas de las peculiaridades que conlleva la gestión de personas y la vida en el continente asiático.

Camilla Hillier-Fry, socio de PeopleMatters: ¿A qué se dedica SABIC y cuál es su presencia y peso en Asia, región en la que usted trabaja?

Eduardo Pérez Cejuela: SABIC es una de las principales petroquímicas del mundo; líder del mercado en la producción de polietileno, polipropileno y otros termoplásticos avanzados, glicoles, metanol y fertilizantes. Opera en más de 40 países y cuenta con alrededor de 40.000 empleados. Fabricamos a escala global en Arabia Saudí, América, Europa y Asia-Pacífico y contamos, además, con 17 centros de innovación y tecnología en Arabia Saudí, EE.UU, Países Bajos, España, Japón, China, India y Corea del Sur. Con sede en Riad, SABIC fue fundada en 1976 cuando el gobierno de Arabia Saudí decidió emplear los hidrocarburos gaseosos asociados a su producción de petróleo como principal materia prima para la producción de productos químicos, polímeros y fertilizantes. El Gobierno de Arabia Saudí es dueño del 70% de

SABIC, estando el 30% en manos de inversores privados. Por su parte, SABIC Asia fue fundada en 1980, tiene presencia en 12 países y más de 2.400 empleados en toda la región. Cuenta además con 9 centros de producción en China, India, Japón, Corea, Malasia, Singapur y Tailandia, tres *application centers* en Japón y Corea, y tres centros de tecnología en India y China. Hoy en día, Asia es la región de más rápido crecimiento dentro del grupo SABIC.

C.H.F.: ¿Cómo definiría la reputación de su empresa en el mercado local, tanto respecto a la competencia como desde el punto de vista de marca como empleador?

E.P.C.: En el sector petroquímico SABIC es bien reconocida por su rápido crecimiento en los últimos 10 años y por ser una de las empresas referentes en el sector. SABIC ha recibido la certificación "Top Employers 2014" en China, Corea del Sur, Japón y Singapur, así como la de "Top Employers Asia Pacific 2014" del Top Employers Institute. Es el cuarto año consecutivo que SABIC es certificada como tal en China y el séptimo consecutivo en Holanda. Nuestros empleados son nuestro activo más importante y es nuestro compromiso crear las condiciones óptimas que apoyen su desarrollo profesional y personal.

C.H.F.: De la plantilla que usted gestiona como director de Recursos Humanos, ¿aproximadamente cuántos son expatriados versus locales?

E.P.C.: Tenemos presencia en 12 países y la plantilla es de alrededor 2.400 empleados. En cada país tratamos de aprovechar el talento local. El equipo de HR se compone de 50 profesionales; estamos físicamente en cada país, excepto Filipinas e Indonesia. Asia es extraordinariamente compleja; muy diversa y necesitamos *HR Business Partners* que entiendan

Me considero un profesional de HR que intenta hacer su trabajo y ayudar a su compañía de la mejor manera posible)

los procedimientos locales y, sobre todo, la cultura y costumbres de cada país para poder desarrollar eficazmente su labor. A su vez, el equipo global de HR tiene tres centros globales de excelencia: *Talent Management, Compensation & Benefits, Learning & Development*, los cuales desarrollan estrategias de ámbito global en sus áreas de competencia. Tanto las cuatro regiones (Américas, Middle East, Europe and Asia) como los centros de excelencia reportamos al Executive VP de RR.HH. En mi caso, estoy basado en Singapore, pero mi puesto me hace viajar muy a menudo porque HR necesita estar cerca y ser accesible para nuestros empleados.

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

E.P.C.: Singapur es un país/estado muy amigable. Es muy fácil para las familias de los expatriados poder acomodarse y establecerse aquí. Sus infraestructuras son excelentes, sus colegios internacionales tienen un alto nivel y, lo más importante es el respeto que existe a la diferencia de credo y de valores. Posiblemente es el único país del mundo donde diferentes razas y religiones conviven en armonía; chinos, malayos, indios, euroasiáticos y otros, todos tienen su espacio y esto es un ejemplo para el resto del mundo. Esto es lo que han aprendido mis tres hijos: respetar y tener como amigas a personas con diferentes creencias. Mi casa siempre está llena de amigos de mis hijos de diferentes nacionalidades; indios, noruegos, americanos, chinos etc. Singapur les ha abierto la mente para aceptar a todo el mundo, independientemente de donde procedan, sus creencias etc. Eso es realmente impagable.

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

E.P.C.: En 2009 SABIC desarrolló un nuevo proceso de negocio que quería unas funciones corporativas para desarrollar unas estrategias comunes y cohesionadas en las diferentes líneas de negocios y también en cada región. Se buscaba HRM's con experiencia tanto externa como interna, y con habilidad para poder trabajar en diferentes ambientes y situaciones. La oportunidad surgió y me parecía tremendamente apasionante: desde un punto de vista no solo profesional, sino también personal. El reto era bastante considerable, teniendo en cuenta que mi experiencia internacional se basaba en mi anterior puesto como *Europe HR Manufacturing* y un *assignment* en US hacia algunos años. Sinceramente lo consideré como una auténtica aventura; era arriesgado, pero, al mismo tiempo, muy retador.

El mayor atractivo de este puesto es la posibilidad que me brinda de aprender, conocer y comprender culturas diferentes, y vivir diferentes experiencias laborales y personales)

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

E.P.C.: Antes de mi *assignment* en Asia, fui el responsable de *HR Manufacturing* para Europa (excepto Alemania y Holanda); y, anteriormente, responsable de HR para GE Plastics (adquirida por SABIC en 2007) en España y coordinador de HR para todos los negocios de GE en España y Portugal. 10 años en GE me han marcado como profesional de HR. La constante superación, la búsqueda de la excelencia, de nuevos retos, cuestionar el *status quo*...son conceptos que me han quedado como parte de mi ADN.

C.H.F.: ¿Se considera un directivo internacional o se plantea volver a España después de esta estancia?

E.P.C.: Simplemente me considero un profesional de HR que intenta hacer su trabajo y ayudar a su compañía de la mejor manera posible. Lo importante son los retos que el puesto te pone encima de la mesa y la capacidad que te den para hacer las cosas.

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

E.P.C.: Estos cuatro años han sido un constante proceso de aprendizaje. Y aquí es donde radica el mayor atractivo: en la posibilidad que me brinda de aprender, conocer y entender culturas diferentes y nuevas, vivir diferentes experiencias laborales y personales... Mis principales objetivos se refieren a mi familia y a seguir aportando valor añadido a mi trabajo.

C.H.F.: ¿Cómo definiría el "estado de la función" de RR.HH. en Asia? ¿Dónde están las principales áreas de actuación (atracción de talento, desarrollo, gestión del compromiso, etc.) en este continente?

E.P.C.: Asia es muy diversa y depende de cada país. En China e India la captación de talento se ha convertido en casi una obsesión y las compañías se enfrentan al reto de desarrollar

Aspectos de la gestión de personas que son diferentes en Asia en comparación con España

El componente cultural es muy importante y se debe entender para poder entablar una buena relación profesional. El respeto y jerarquía es importante, especialmente en algunos países como China, Corea y Japón. Las relaciones laborales son distintas pero con paciencia y capacidad de adaptación es posible entenderlas. Esto nos sitúa ante la necesidad de buscar líderes con un claro componente global, cuyas competencias sean:

- Capacidad de adaptar tu estilo propio de liderazgo y negociación a las diferentes culturas locales.
- Desarrollar personas con diferente background y origen. Saber como motivarlos utilizando diferentes procesos.
- Capacidad de establecer relaciones con los diferentes stakeholders de cada país.
- Capacidad de establecer una estrategia global pero respetando y entendiendo las consecuencias e impacto en cada una de las culturas locales.

nuevas tácticas para poder captar los recursos humanos que necesitan. Algunas simplemente “cazan” talento de otras empresas con ofertas suculentas y creando una tendencia inflacionista en el mercado. Otra variable a tener en cuenta, especialmente en China, son las empresas locales que se han convertidos en fuertes competidores de las multinacionales en la captación de talento, adaptando políticas y procesos muy similares a los de cualquier empresa multinacional.

Personalmente, creo en definir nuestro *Employer Value Proposition* como la mejor estrategia posible a largo plazo. En ella se debe establecer claramente cómo desarrollar una carrera a largo plazo, con una política abierta de comunicación, donde los empleados entienden lo que la empresa espera de ellos, crear un ambiente de trabajo abierto y honesto, reconocer a las personas que contribuyen más, y, por supuesto, ser competitivos en materia retributiva. Todo esos factores contribuyen a desarrollar una estrategia de HR ganadora, y hace a la empresa ser respetada y admirada.

C.H.F.: ¿Qué prácticas de RR.HH. destacaría como positivas o relevantes, cuáles “exportaría” a España, y, a su vez, qué políticas, aspectos de gestión de personas “importaría” de España?

E.P.C.: Algunas practicas solo funcionan dentro de un hábitat determinado. Por otra parte, hay que diferenciar empresas puramente locales o multinacionales, y mi experiencia es casi única en empresas multinacionales que han implementando procesos globales a nivel local.

C.H.F.: ¿Cómo es la relación de su área con Oficinas Centrales, qué margen de actuación y peso tiene lo local vs. lo corporativo?

E.P.C.: Interdependencia es la palabra para poder definir nuestra relación. Asia necesita al headquarter de Riad y viceversa; nos retroalimentamos mutuamente y éste es uno de los grandes logros que nuestra función ha tenido en estos últimos años. Todos nos necesitamos, ya que no podemos trabajar en ‘silos independientes’ atendiendo y dando servicio a líderes y equipos globales... Si queremos tener éxito, tenemos que trabajar de esa manera.

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

E.P.C.: Respetar, entender y disfrutar de culturas diferentes, de punto de vistas diferentes, de soluciones diferentes al mismo problema y de personas diferentes.

C.H.F.: ¿Qué cualidades necesita un director de Recursos Humanos para ser eficaz en otro país y para gestionar personas de diferentes países?

E.P.C.: Fundamentalmente entender tus *gaps* o áreas de mejora respecto a las competencias de líder global (ver apoyo).

C.H.F.: Si pudiera dar un solo consejo a un director de Recursos Humanos que empieza a trabajar fuera de España, ¿qué le diría?

E.P.C.: Le aconsejaría que esté abierto a aprender, que deje en casa todo lo preconcebido, así como los estereotipos del país donde va a residir y que disfrute de todo lo nuevo... Se trata de una oportunidad única en la vida, tanto a nivel personal como profesional. En lo que a mi respecta, siempre estaré agradecido a mi compañía por haberme brindado esta oportunidad. He aprendido a ser mucho mas tolerante, a enriquecerme personalmente de culturas diferentes y a disfrutar de todo ello.)

Información elaborada por:

peoplematters