



UNITED ARAB EMIRATES (UAE) / Dubai

## JAVIER SÁNCHEZ FERRER,

Director de Talento de METLIFE  
para la Región EMEA

**E**n un país, Emiratos Árabes Unidos, que nuestro protagonista define como “fresco, joven, dinámico y lleno de oportunidades” y en una ciudad, Dubai, que identifica como “un hub internacional de talento y negocios”, nos encontramos con Javier Sánchez Ferrer, un directivo “cautivado” por los entornos de trabajo internacionales (está viviendo su tercera experiencia internacional), y con una trayectoria profesional marcada tanto por las experiencias en puestos de dirección de RR.HH. como en centros de expertise.

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

**J.S.F.:** MetLife es una de las principales compañía de seguros de vida y de accidentes personales. Está presente en América, Asia, Oriente Medio y Europa. En mi caso, soy el director de Talento de la región de EMEA, que está integrada por los siguientes países: UK, Francia, Bélgica, Iberia, Irlanda, Italia, Polonia, Rumania, República Checa, Eslovaquia, Hungría, Grecia, Bulgaria, Chipre, Ucrania, Rusia, Turquía, Emiratos Árabes Unidos, Arabia Saudita, Egipto, Líbano, Jordania, Bahrein y

Qatar. Los países en los que MeLife tiene una presencia más veterana y relevante en EMEA son Polonia, Emiratos Árabes Unidos, Turquía y UK. En todos los países que está presente cuenta con oficinas ejecutivas y redes de operación comercial y de atención al cliente.

En la región de EMEA, contamos con una plantilla de más de 5.000 empleados fijos más una extensa red de agentes comerciales externos en todos los países en los que opera. El headquarter está en Dubai, donde la diversidad de procedencias, culturas y nacionalidades es enorme ya que contamos con empleados de 20 nacionalidades diferentes. El equipo con el que trabajo es virtual y está distribuido por todos los países. Hay personas de muy diferentes nacionalidades y perfiles.

**C.H.F.: ¿Qué le llevó a tomar la decisión de trasladarse a trabajar a otro país?**

**J.S.F.:** Anteriormente a MetLife, he trabajado para cuatro empresas de diferentes sectores y ésta es la tercera vez que lo hago fuera de España. Con mis anteriores compañías trabajé cuatro años en USA y UK. Siempre me ha atraído la experiencia internacional. Cuando me fui a Seattle con Microsoft, hace 10 años, descubrí lo que se aprende fuera de España y me cautivó trabajar en entornos y con gente diferente. Cuando me incorporé a MetLife llevaba ya tiempo trabajando en Madrid pero queriendo volver a irme fuera y empezar otra aventura. Me atraía mucho el mundo árabe y Asia.

**CH.F.: ¿Qué representa este puesto en su carrera profesional?**

**J.S.F.:** Mi carrera ha sido siempre en zig zag. He basculado entre puestos de dirección de HR y puestos de centros de expertise, y entre entornos

Las empresas necesitamos cada día  
más personas con la versatilidad y la  
flexibilidad que te brinda la experiencia  
internacional )

locales e internacionales. Creo que éste es mi mayor activo profesional, puedo ver los temas desde un enfoque práctico y operativo cuando es necesario o estratégico y global cuando se requiere. Puedo empatizar tanto con el colega que está al pie del cañón como HR manager, como con el que está en el cuartel general diseñando la estrategia. Haber estado en los dos lados te permite valorar y entender la importancia de los diferentes trabajos, reconciliar perspectivas e influir a mis clientes en todas las direcciones.

El puesto que tengo ahora mismo en EMEA tiene un pie en Nueva York -reporto y soy parte en el diseño de la estrategia mundial de talento- y otro en las "trincheras" -ya que mi labor fundamental es desplegar la agenda y los programas de talento en todos los países de la región y asegurarme de que ayudan al negocio-. Un buen camarero debe haber pasado un tiempo en la cocina y un buen cocinero lo hará mejor si de vez en cuando sale de la cocina y sirve directamente a sus clientes. Las empresas necesitamos cada día más personas con la versatilidad y la flexibilidad que te brinda la experiencia internacional.

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

**J.S.F.:** Me considero un directivo español internacional. Hay cosas de España que adoro y otras que no me gustan nada y en las que siento que estamos mentalmente y como sociedad muy atrasados. Cuando sales fuera desidealizas tu país y te das cuenta de las cosas buenas de otros sitios y, al mismo tiempo, aprendes a valorar lo que España tiene de auténtico y genuino. Creo que tengo un sano desapego hacia mi país y una enorme curiosidad por conocer y valorar otras forma de pensar y vivir diferentes a la nuestra. Tarde o temprano volveré a España y entonces sí que ya se habrá acabado para siempre mi aventura internacional. Aunque espero que esto me dure unos cuantos años más porque me estoy divirtiendo mucho. Salir fuera de tu país, dejar a tu familia, tus amigos, tu comodidad es como apuntarse a un programa intensivo de musculación: te rejuvenece y te pone en forma.

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

**J.S.F.:** El mayor atractivo para mí ha sido empezar otra vez en una nueva compañía, una nueva industria y un nuevo país. Todo esto supone dos cosas que siempre he buscado: nuevas experiencias y emociones, y continuas oportunidades de aprender.

## Haber estado en los dos lados -dirección de HR y centros de expertise- te permite valorar y entender la importancia de los diferentes trabajos, reconciliar perspectivas e influir en todas las direcciones )

El reto principal de mi posición es conciliar el deseo de la Central en EEUU de avanzar rápidamente en toda la transformación de la compañía, en la cual Talento juega una pieza clave, con la capacidad real de los managers de digerir y desplegar todos los programas de transformación. Al mismo tiempo, asegurar que todos los países entienden y están alineados con la estrategia global de talento. Mi objetivo es que en dos años haya conseguido mejorar significativamente las capacidades de los managers para adquirir, gestionar e invertir en el talento de sus equipos. Mi meta es que MetLife tenga la mejor cantera de talento de la industria financiera y cuente con equipos de personas diversos, polivalentes, comprometidos y con capacidad para asumir retos de negocio cada vez mayores.

**C.H.F.: ¿Dónde están las principales áreas de actuación (atracción de talento, desarrollo, gestión del compromiso, etc.) en el región que actualmente dirige?**

**J.S.F.:** Cada país con el que trabajo tiene diferentes niveles de madurez tanto en las condiciones del mercado comercial como en los recursos humanos. Eso hace que todos tengan planes con aspectos específicos; algunos tienen como reto la reestructuración y otros, la contratación rápida para poder crecer a la velocidad del mercado. Sin embargo, existen algunos objetivos comunes en mi área: inyectar talento de forma proactiva y sistemática en diferentes niveles de la organización, asegurar que tenemos equipos bien balanceados de alto performance y potencial, planificar y capacitar a los sucesores para posiciones clave, desarrollar a los managers como gestores de talento y mejorar la diversidad y las capacidades globales de la organización.

**CH.F.: ¿Podría explicarnos algunas de las diferencias respecto a España?**

Mi meta es que MetLife tenga la mejor cantera de talento de la industria financiera y cuente con equipos de personas diversos, polivalentes, comprometidos y con capacidad para asumir retos de negocio cada vez mayores )

**J.S.F.:** Aquí la situación es totalmente inversa a la de España. La demanda de profesionales cualificados es mucho mayor que la oferta local de profesionales disponibles, por eso, en muchos casos y para roles críticos hay que salir a “comprar” el talento fuera de UAE. También hay retos con la retención puesto que hay una alta competitividad, sobre todo, por roles comerciales donde el salario es el caballo de batalla. Tener buenas prácticas de empresa para fidelizar es importante, y aquí es donde la calidad de los managers marca la diferencia

Respecto a las diferencias culturales, hay tanta diversidad de perfiles y personas que hay que evitar caer en el error de generalizar. Aquí no se puede decir “la gente de UAE es así...”, “hay que hacerlo de esta manera...” porque cada persona que tienes delante puede ser de un país diferente. Aquí te acostumbras a que no hay culturas diferentes sino que lo que hay son personas diferentes. Se trata de estar abierto y querer conocer a tu interlocutor, buscar la forma de encajar, entender el estilo de decisión apropiado, etc. Se desarrolla una inteligencia cultural más basada en la intuición e interacción que en la estereotipación de perfiles por nacionalidades.

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

**J.S.F.:** Dubai es hoy como era Nueva York a principios del siglo XX. Es un hub internacional de talento y negocios. En ella convive el expatriado de lujo con el trabajador asiático de la construcción que ha emigrado de su país como lo hicieron los europeos a EEUU hace 100 años. E igual que EEUU entonces, los Emiratos son hoy un país fresco, joven, dinámico y lleno de oportunidades profesionales.

Como nación han sido muy inteligentes. Tuvieron hace tiempo la visión de crear un país árabe abierto y atractivo para los internacionales, diversificaron sus negocios (ahora solo una parte del PIB del país procede del petróleo), se convirtieron en el destino turístico permanente y atrajeron a multitudes de empresas y profesionales al eliminar los impuestos. Ningún otro país de la región tuvo esa visión. Los demás están tratando de imitar a UAE pero ellos fueron los pioneros.

El trabajo en Dubai es muy internacional, en muchos casos implica interactuar y viajar por la región y por el mundo para hacer negocios. A mí el componente internacional de mi trabajo es lo que más me atrae. Por otra parte la calidad de vida es muy grande, los servicios funcionan muy bien y hace un tiempo excelente 9 meses al año. ¡Ir a la playa en enero y tener 25 grados está muy bien!

**C.H.F.:** ¿Qué prácticas de RR.HH. “exportaría” a España, y, a su vez, qué políticas, aspectos de gestión de personas “importaría” de España?

**J.S.F.:** Lo que, sobre todo, exportaría a España es la forma de trabajar que te encuentras en la mayoría de los países. La gente llega antes al trabajo, se concentra en lo que tiene que hacer y pierde poco tiempo. Yo normalmente como solo y en 15 minutos, o aprovecho para ir gimnasio. El tiempo cunde mucho más que en España y la interacción es fundamentalmente profesional. Esto impacta positivamente en la productividad y el balance personal. Aquí nadie se queda hasta las 21:00 en el trabajo, cosa que en España ocurre aún en muchas empresas que dan a sus empleados dos horas para comer.

De España, por el contrario, importaría nuestro estilo más cercano, personal y directo de decir y hacer las cosas, la pasión que le ponemos a todo y las relaciones personales que se pueden crear y se crean en el entorno profesional español. Aquí es muy raro que hagas amigos en el trabajo, mientras que en España es natural que crees relaciones de amistad en el trabajo que perduran para siempre. La parte mala de nuestro estilo español es que como las relaciones interpersonales son tan importantes, a veces es más importante en España con quien te relaciones que lo que realmente consigues y en algunas ocasiones, esto puede generar ambientes de trabajo insanos y demasiado politizados en mi opinión.

**C.H.F.:** ¿Está usted, a partir de su propia experiencia, de acuerdo con eso de que las



## La experiencia internacional, una fuente de aprendizajes

### experiencias nuevas enriquecen a las personas?

**J.S.F.:** En mi caso en concreto me ha ayudado mucho a conocerme, a centrarme en mis fortalezas y a encontrar un trabajo que me apasiona y que encaja con mi personalidad y mis habilidades. A nivel personal, puesto que este año por razones escolares mi familia no está conmigo en Dubai, me ha hecho darme cuenta de lo importante que es mi familia para mí. La soledad también me ha regalado más tiempo para mis hobbies personales: componer música y escribir.

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

**J.S.F.:** La principal cualidad es la curiosidad. Una persona curiosa está abierta a diferentes formas de pensar y de hacer; le interesa conocer cómo se perciben las situaciones desde diferentes perspectivas; le atrae la diversidad y es capaz de ponerse en el pellejo de alguien que tiene valores muy diferentes a los de su propia cultura; y cuestiona y es crítico con su propio patrón cultural.

Y la segunda cualidad es la capacidad de escucha y empatía. Para poder influir a diferentes niveles y con culturas diferentes hay que dedicar más tiempo primero a entender las necesidades y las peculiaridades de tus diferentes interlocutores.

La experiencia internacional es la más transformadora de todas las posibles experiencias de aprendizaje. Abre tu mente y te obliga a desarrollar flexibilidad y a poner en marcha habilidades diferentes. Te hace cuestionarte tu forma de hacer las cosas y ser más versátil. Lo más importante en la experiencia internacional es lo que aprendes de ti mismo. Te ayuda mucho a conocerte y a centrarte en tus fortalezas. Un profesional tarda en conocerse bien entre 5 y 10 años, ya que tiene que experimentar éxitos y fracasos en diferentes puestos. La experiencia internacional acelera significativamente ese proceso de autoconocimiento y aceptación. También se aprende de los errores. En mi caso, creo que mi principal error al principio de mi experiencia internacional fue asumir que mi estilo de relación cercano a la gente era el adecuado en todas las culturas y países. No hay un estilo bueno o malo, hay diferentes estilos apropiados a cada cultura que pueden estar alineados con tu personalidad o no. Por todo ello, es una experiencia camaleónica, aprendes a mimetizar el medio ambiente en el que te mueves.

### C.H.F.: ¿Qué consejo le daría a aquellos que están planteándose enriquecer su trayectoria profesional con una experiencia internacional?

**J.S.F.:** Les diría que se animen a empezar la aventura. Aunque haya momentos difíciles, los beneficios profesionales y personales compensan con creces. Nunca se arrepentirán. )

Información elaborada por:

peoplematters