



ÁFRICA / Costa de Marfil / Abidjan

GUILLERMO CORNET,

HR Partner Africa & Middle East de
GALLINA BLANCA STAR

En nuestro particular viaje por el mundo de la gestión de personas no podíamos dejar de visitar el tercer continente más grande del mundo, África. Las “fronteras” a su realidad nos las abre Guillermo Cornet, HR Partner para África y Oriente Medio de Gallina Blanca Star, quien dejó su Barcelona natal en octubre de 2010 para afrontar, primero desde Argelia y ahora desde Costa de Marfil, el que define como “el mayor reto profesional y la experiencia más completa de gestión de HR” que ha tenido hasta la fecha, y en la que cada año vivido, según dice, cuenta como el doble o triple.

Camilla Hillier-Fry, socio de PeopleMatters: ¿Cuál es la responsabilidad que actualmente desempeña en África y qué le llevó a trasladarse allí?

G.C.: Soy HR Partner de África y Oriente Medio full-time desde julio de 2010 y expatriado desde octubre de 2010, con una primera etapa en Argelia de un año y medio (de octubre 2010 a marzo 2012) y una segunda etapa en Costa de Marfil desde abril de 2012 hasta ahora. Como HR Partner de Africa & Middle East, soy responsable de todos los procesos de HR que afectan a los

Mi mayor reto ha sido construir un equipo completo de HR “from scratch” transformando la función de un perfil operativo-administrativo a un perfil estratégico y de aportación de valor)

empleados que trabajan para la geografía de África. En total, unos 230 empleados repartidos en 11 países. El equipo de Recursos Humanos de Africa está formado por 7 personas, 4 en Argelia y 3 en Costa de Marfil dando servicio a África del Oeste y África Central. Antes de iniciar mi expatriación ya me planteaba buscar opciones profesionales fuera de España, me apetecía vivir experiencias internacionales tanto personales como profesionales, y en este proceso, GBST me ofreció una expatriación.

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

G.C.: Llevo trabajando en el área de Recursos Humanos desde 2003 y estos 11 años de experiencia me han permitido desarrollarme desde las posiciones más operativas. Empecé en Marmedsa Group (en aquella época Grupo Dragados-ACS) como Assistant HR y luego como Técnico de HR. Allí aprendí en qué consistía la gestión de RR.HH. y participé en actividades de formación de selección y de desarrollo. El equipo humano de Marmedsa me ayudó a descubrir la función. Tres años más tarde, GBST me dio la oportunidad de dar un salto profesional y me integré en el equipo corporativo de Compensación y Beneficios y Organización como técnico. Esta nueva posición me ayudó a conocer otro aspecto de los Recursos Humanos, funciones que solo conocía través de los libros y que pude vivir desde el inicio, participando en la definición e implementación de políticas a nivel internacional. Fue una gran suerte participar de ese proyecto tanto por las funciones que desarrollamos, como por la profundidad, pero sobre todo por el equipo, del que aprendí muchas cosas que todavía sigo poniendo en práctica a día de hoy.

Tras un año y medio en GBST como técnico, tuve la oportunidad de promocionar al puesto de Manager de Organización y Proyectos de Innovación desde donde pude seguir aprendiendo y desarrollando proyectos estratégicos de HR a nivel internacional, viajando a los diferentes países y relacionándome con casi todos los equipos de HR de la compañía. Durante esta etapa se generó la necesidad de orientar el departamento de Recursos Humanos no tanto a proceso sino más a negocio y se crearon las posiciones de HR Partner para cada negocio. Me propusieron para el puesto de África y Oriente Medio y me encantó el reto. Fue duro, sobre todo, el compartir responsabilidad corporativa con la de HR Partner, porque las competencias de éxito son muy diferentes, pero pude desarrollar mis áreas de mejora para acercarme más a lo que necesitaba la Business Unit Africa. En esta responsabilidad compartida viví un proceso de cambio de prioridades que llevó a la compañía a ofrecerme la posición a full-time de HR Partner de África y Oriente Medio en 2010, eso sí, viviendo en Argelia.

La posición de HR Partner supone el mayor reto profesional que he tenido hasta ahora (aunque todavía me quedan muchos retos por afrontar y por vivir) y supone la experiencia más completa de gestión de HR que he tenido. Soy responsable de todas las funciones de HR para mi geografía, desde Administración, Nómina y Control, hasta gestión del Talento, Organización, Compensación y Desarrollo.

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

G.C.: El mayor atractivo de mi posición actual es el de poder desarrollar mi función de HR en múltiples países a la vez, con la complejidad y el enriquecimiento que esto supone, en un idioma que desconocía (aprendí francés, uno de mis actuales idiomas vehiculares, en GBST cuando llegué a África) y con la oportunidad de descubrir un país y una cultura completamente diferentes, en este caso dos porque empecé expatriado en Argelia y ahora lo estoy en Costa de Marfil.

El mayor reto ha sido construir un equipo completo de HR “from scratch” transformando la función de un perfil operativo-administrativo a un perfil estratégico y de aportación de valor. Acompañando, a la vez, a un negocio en expansión y crecimiento continuado, en una geografía en evolución, con nuevos retos

A veces en HR nos acostumbramos a “estandarizar” los procesos para asegurar la equidad, lo que les “despersonaliza” y les hace perder competitividad)

en nuevos países y cambios de modelos de negocio. Aburrirse no ha entrado en mi agenda estos últimos años!

Mi objetivo personal es el de seguir aprendiendo, primero y ante todo, porque ese es el principal aliciente de la vida, y seguir aportando al crecimiento de la compañía.

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

G.C.: No me gustan las etiquetas. Me considero un profesional abierto a los retos y oportunidades profesionales prácticamente sin pensar en dónde, porque la exposición internacional me aporta muchísimo a muchos niveles. Soy de Barcelona, una de las mejores ciudades en las que vivir, pero Barcelona no se va a mover de donde está y siempre puedo volver.

C.H.F.: ¿Qué es lo que más le ha llamado la atención del país? Y ¿cómo describiría Costa de Marfil como lugar para trabajar y vivir?

G.C.: Costa de Marfil es uno de los países con capacidad de crecimiento futuro dentro del área de África del Oeste. Ha vivido momentos muy difíciles a nivel social y político en los últimos 10 años y eso ha entorpecido el desarrollo del potencial que tiene. Hoy en día en las calles de Abidjan, centro comercial y financiero del país, se percibe la gran diferencia entre lo que era “la época dorada” del país y la complicada situación socio-económica actual. Vivir en Abidjan es algo completamente diferente. Es respirar la realidad de lo que pasa en el mundo y darte cuenta de que en Europa vivimos en una burbuja de calidad de vida y que somos unos privilegiados por haber nacido en esa parte del mundo.

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

G.C.: Tres años de experiencia fuera de tu país de origen, en entornos de contraste cultural,

Uno de los principales errores es creer que se puede entender la realidad de un país, en relación a la gestión de personas, a partir del paradigma de otro país)

como es el caso de España y África, te obligan a enfrentarte a retos mucho más duros y con mayores dificultades de gestión. Y eso hace que cada año fuera valga como 2 o como 3 en tu país.

C.H.F.: ¿Cuál es la importancia de África para su empresa?

G.C.: Gallina Blanca Star (GBST) está presente en más de cincuenta países de 4 continentes. Sus mercados principales son Italia, España, África y Oriente Medio, Rusia y países del CIS y Holanda. África y Oriente Medio supone actualmente el 17% de la facturación mundial del Grupo Gallina Blanca Star (GBST). Jumbo, “el Avecrem africano”, está presente en África desde hace 40 años. Los inicios se remontan al año 1973 en Liberia y Costa de Marfil, y hoy está presente en 28 países, especialmente en la zona subsahariana y en el Magreb. Se trata de una marca muy conocida y próxima a los consumidores. Somos referente en los mercados en los que operamos y, a pesar de que competimos con grandes multinacionales (Nestlé y Unilever), somos capaces de vencer la batalla del *market share* en muchísimos países. Como marca empleadora, nos damos a conocer a través de nuestras participaciones en foros de empleo donde explicamos nuestro ambicioso plan estratégico. A pesar de que nuestros consumidores nos valoran mucho y nos conocen bien, todavía nos queda mucho por hacer.

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

G.C.: Desde la geografía tenemos el 100% de la responsabilidad de las funciones de HR e implementamos los procesos de evaluación del desempeño, evaluación de talento y MBO (*Management by Objectives*). Contamos con las herramientas corporativas que nos ayudan a tomar las decisiones correctas en el día a día del negocio. Una de las claves de nuestro éxito

en la geografía ha sido, justamente, el saber combinar nuestros esfuerzos con los equipos de *Headquarters* para alinearnos, ayudarnos y remar en la misma dirección. Y nuestra principal dificultad es la de hacer entender que la gestión de un negocio, y por consiguiente de personas, en una región en vías de desarrollo requiere de un paradigma diferente del de un negocio en una región desarrollada.

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

G.C.: En Costa de Marfil, y en general en la zona de África del Oeste, se viven dos realidades en la gestión de Recursos Humanos: las grandes multinacionales, que mantienen un alto nivel de desarrollo en sus políticas y en sus prácticas, y el resto de empresas que no gestionan HR más allá de la función administrativa. En un mundo en el que tus principales competidores de talento son enormes multinacionales con un poder económico con el que no puedes competir, el mayor reto es el de atraer y retener el talento con elementos que deben ir más allá de los paquetes económicos de compensación.

C.H.F.: Explíquenos algunos de los aspectos de la gestión de personas que son diferentes en Costa de Marfil en comparación con España

G.C.: Los perfiles profesionales en Costa de Marfil y en la región de África del Oeste son muy diferentes a los europeos. Hay pocas multinacionales implantadas que generen escuela y sean vivero de profesionales y encontrar perfiles especializados es un trabajo arduo, que alarga el *time-to-recruit*. Además, los buenos profesionales están muy cotizados ya que el mercado salarial está completamente polarizado, y cuesta atraerlos.

Desde el punto de vista de diferencias culturales, hay que entender el pasado histórico para poder adaptarse al estilo de comunicación y a nuestras expectativas con la gente. Los argelinos son muy independientes y se sienten muy orgullosos, tanto por su cultura como por su país y tienen un relevante componente religioso en sus vidas. En cambio, los marfileños habitan en un entorno mucho más relajado, donde conviven tres religiones y donde las duras crisis sociales han tenido periodos de recuperación sorprendentemente rápidos. Al final lo más importante es entender a quién tienes delante y buscar los puntos en común, que son la base del trabajo en equipo.



Capacidad para desaprender y humildad, cualidades del DRH internacional

Es clave la capacidad de desaprender. Tendemos a entender el entorno y la realidad a través de referencias aprendidas, paradigmas conocidos que nos ayudan a clasificar nuestro entorno, y aunque en muchas ocasiones el ejercicio es altamente provechoso, en muchas otras, como en el caso de trabajar en otro país, es altamente peligroso, porque tendemos a pensar que muchas cosas son iguales que en nuestro país.

La segunda sería la capacidad de escucha activa, porque tienes mucho que aprender de todos. Y también la capacidad de aprender. La humildad es una cualidad que abre muchas puertas cuando la soberbia las cierra.

C.H.F.: ¿Qué prácticas de RR.HH. de las que vive África destacaría como más relevante?

G.C.: En África he vivido un acercamiento humano mayor a las necesidades de los colaboradores. En muchos casos, en HR nos acostumbramos a “estandarizar” los procesos para asegurar la equidad, y, en extremos, esto “despersonaliza” los procesos de gestión de HR y les hace perder competitividad.

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

G.C.: He aprendido a ser más flexible tanto en mis razonamientos como en mis creencias. He aprendido a escuchar, a entender que la clave de la comunicación no está en el emisor pero sí en el receptor. A ver que las políticas y procesos solo sirven cuando son útiles para ayudar a crecer y que por sí mismos carecen de sentido. He aprendido que es mejor un proceso que se entienda que el mejor proceso técnico posible. Que hay que dejar que los equipos tomen decisiones y que se equivoquen, o no. He aprendido a valorar lo que tengo y que somos unos auténticos privilegiados por haber nacido en Europa... En definitiva, he aprendido un sinfín de cosas...

Errores he cometido muchísimos, de hecho, no paro de equivocarme. Y los errores son el mejor motor del aprendizaje, como dicen algunos consultores, “un error es una oportunidad de

mejora”. Entre ellos quiero destacar el creer que se puede entender la realidad de un país, en relación a la gestión de personas, a partir del paradigma de otro país, o el creer que cuando el mensaje que envío es claro, ¡clarísimo! para mí, para mi interlocutor también tiene que serlo necesariamente.

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

G.C.: Olvida todo lo que creas saber.)

Información elaborada por:

peoplematters