



ORIENTE MEDIO, INDIA Y ÁFRICA / Turquía / Estambul

## ÓSCAR FERNÁNDEZ,

Vicepresidente de RR.HH. para Oriente Medio, India y África de SCA

**S**ellamos de nuevo el pasaporte esta vez en Turquía. Óscar Fernández, responsable de gestionar la función RH para Oriente Medio, India y África de SCA, nos introduce en un entorno complejo no sólo por la diversidad cultural que abarca sino también por los distintos estadios de madurez por la que atraviesan sus mercados.

**Camilla Hillier-Fry, socio de PeopleMatters: Háblenos de la actividad de SCA y de los países en los que opera. ¿Cuánto tiempo lleva implantada en esta región y qué importancia tiene para la empresa?**

**O.F.:** SCA es una compañía líder mundial en productos de higiene y forestales. El Grupo desarrolla y fabrica artículos sostenibles para el cuidado personal, papel tissue y productos forestales. Vende sus productos en unos 100 países bajo el paraguas de marcas líder bien posicionadas a nivel mundial, como TENA y Tork, y regional, como Libero, Libresse, Lotus, Nosotras, Saba, Tempo y Vinda. Nuestras principales marcas en España son Colhogar, TENA, Demak'Up y Tork.

Al ser el mayor propietario de bosque, a título privado, en Europa, SCA da una gran importancia a la gestión sostenible de los recursos forestales. A cierre de 2013, el Grupo contaba con unos 44.000 empleados y sus ventas ascendieron a 93 mil millones de coronas suecas (10.700 millones de euros). SCA se fundó en 1929, su sede se encuentra en Estocolmo, Suecia, y forma parte del índice NASDAQ OMX Stockholm. Para más información, véase.

El crecimiento es una de las prioridades estratégicas de SCA. Nuestra región (Oriente Medio, India y África) es por lo tanto clave en

la estrategia de la empresa. Muchos de nuestros mercados presentan tasas de crecimiento que se encuentran entre las más altas a nivel mundial para nuestras categorías de producto.

SCA lleva operando en esta región desde hace ya muchos años; inicialmente como mercados de exportación desde Europa o a través de Joint-Ventures. No obstante, en los últimos años se han materializado dos adquisiciones en Turquía, la apertura de un centro de producción en Dubái, donde estamos también abriendo una oficina para gestionar Oriente Medio, la apertura de las oficinas centrales de la unidad de negocio en Estambul y la entrada en el mercado de India, donde lanzamos dos de nuestras marcas el año pasado y estamos construyendo una fábrica.

**C.H.F.:** Desde Turquía, ¿qué países abarca y qué plantilla gestiona?

**O.F.:** Desde aquí gestionamos toda la región de Oriente Medio, India y África, cuyas siglas en inglés dan nombre a la unidad de negocio: MEIA. SCA MEIA cuenta con operaciones en Turquía, India, Sudáfrica, Túnez, Argelia, Emiratos Árabes Unidos, Jordania, Egipto y Arabia Saudita. Adicionalmente, exportamos nuestros productos a otros países del Magreb, África Subsahariana, el Golfo Pérsico y el Cáucaso. Nuestras empresas y Joint-Ventures en la región dan empleo directo a más de 1.500 personas.

**C.H.F.:** De esta plantilla, ¿cuántos son expatriados y cuántos profesionales locales?

**O.F.:** El número de expatriados es muy limitado y estos se concentran básicamente en el equipo directivo de la unidad de negocio y, excepcionalmente, en algunos puesto clave en algunos negocios locales.

**C.H.F.:** ¿Y cómo está estructurado el equipo de RR.HH.?

**O.F.:** Está totalmente descentralizado e integrado en los negocios.

**C.H.F.:** ¿Es ésta su primera experiencia laboral internacional o ya había asumido antes otras posiciones similares? ¿Cuál ha sido su motivación para “hacer las maletas” y abrazar esta aventura?

**O.F.:** Lo cierto es que siempre había querido trabajar fuera de España, pero en Recursos Humanos eso no siempre es fácil. Aunque había pasado varios periodos fuera de España durante mis estudios, mi primera experiencia profesional real en el extranjero fue cuando me trasladé a Bruselas para asumir la Dirección Europea de Recursos Humanos para el Área de Operaciones de mi anterior empresa; Geogia-Pacific. De eso hace ya casi cinco años. El puesto era precisamente la oportunidad que había estado buscando. En Bélgica teníamos la central para Europa; una oficina de unas 80 personas con gente de casi 20 nacionalidades. Había un proyecto empresarial muy interesante, que implicaba reestructuraciones en algunos países y proyectos de expansión en otros; con un cambio cultural de gran calado en toda la organización y la necesidad de implantar o mejorar varios procesos clave de RR.HH. a nivel Europeo.

En mi cargo actual llevo desde septiembre del año pasado. SCA compró el negocio europeo de Georgia-Pacific hace un par de años y tras trabajar en el proceso de integración y un breve paso por nuestra división europea de gran consumo surgió la oportunidad de Estambul.

**C.H.F.:** En relación con su trayectoria anterior, ¿qué representa este puesto en su carrera profesional?

**O.F.:** Empecé mi carrera profesional en el área de prevención de riesgos laborales, donde me especialicé en temas de formación. Tras unos años hice un paréntesis en mi carrera profesional para obtener un MBA, que acabé prolongando para cursar un master en dirección europea de RR.HH. al mismo tiempo. Al acabar el master empecé a trabajar para el grupo Saint-Gobain como responsable de RR.HH. en una de sus fábricas. De ahí pasé a ocuparme de los recursos humanos para España de uno de los negocios del grupo y finalmente a un puesto corporativo de RR.HH. para la región de España, Portugal y Marruecos.

A Georgia-Pacific me incorporé como director de RR.HH. para Iberia y unos meses después me surgió la oportunidad

Si el directivo tiene equipos ubicados en diferentes países, las dos palabras clave son “Empowerment” y “Coaching”; que confieso no sabría traducir fácilmente )

de trasladarme a Bruselas. Allí ocupé varios puestos en RR.HH. a nivel Europeo o regional, primero con Georgia-Pacific y, tras la adquisición que he mencionado antes, con SCA.

Mi puesto actual ha supuesto para mí la oportunidad de empezar a trabajar en otras regiones fuera de Europa, con culturas claramente diferentes a la nuestra y en economías emergentes. La experiencia de vivir en un país como Turquía es algo que también valoré muy positivamente a lo hora de tomar la decisión.

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

**O.F.:** Mi intención es continuar mi carrera a nivel internacional. La ubicación del puesto no es tan importante.

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

**O.F.:** Lo cierto es que llevo sólo unos meses viviendo en Turquía y que buena parte del tiempo desde que me trasladé la he pasado viajando. Mi primera impresión es muy buena. Estambul es una ciudad magnífica donde se puede tener una muy buena calidad de vida. El cambio para un europeo es importante, pero mucho más llevadero de lo que podría ser vivir en muchos de los países de la región que gestiono.

En el entorno profesional, Turquía también se encuentra mucho más cercana a Europa que el resto de los países en los que trabajo.

**C.H.F.:** ¿Qué reputación de marca tiene su empresa en el entorno? ¿Cómo es percibida, tanto respecto a la competencia como en relación a su marca como empleadora?

**O.F.:** En algunos de los países en los que operamos nuestras marcas son muy apreciadas, pero como empresa somos poco conocidos todavía. SCA trabaja continuamente en

Los objetivos que me he marcado coinciden con los de la propia unidad de negocio. Dentro de unos años me gustaría mirar atrás y ver que nuestros planes de crecimiento se están haciendo realidad según lo previsto )

incrementar el grado de conocimiento de la empresa. Como ventaja en ese proceso, SCA cuenta con una excelente reputación relativa sostenibilidad, innovación y solidez financiera. Esto hace de SCA una empresa muy atractiva en el mercado laboral, incluso en mercados emergentes donde nuestra presencia local es reciente. Internet ha hecho mucho más fácil para cualquier candidato indagar sobre la reputación de una empresa. Esto funciona para bien o para mal, pero en nuestro caso representa una clara ventaja sobre muchos de nuestros competidores en el mercado laboral.

**C.H.F.: ¿Cuáles son los mayores atractivos que ve en su posición actual? ¿Y los mayores retos? ¿Se ha marcado objetivos personales más allá de los profesionales?**

**O.F.:** Los mayores atractivos de mi posición son la posibilidad de participar en un proyecto de crecimiento en una región tan extensa, diversa y compleja como la nuestra. Los principales retos residen también en la diversidad y complejidad de la región. Las diferencias entre los países que componen la región, tanto a nivel cultural como de madurez de los mercados o del desarrollo de sus economías son en muchos casos abismales.

Los objetivos que me he marcado coinciden con los de la propia unidad de negocio. Dentro de unos años me gustaría mirar atrás y ver que nuestros planes de crecimiento se están haciendo realidad según lo previsto.

**C.H.F.: ¿Cómo definiría el “estado de la función” de RR.HH. en el país y, en consecuencia, las áreas sobre las que se centra la gestión de personas?**

**O.F.:** La región es tan amplia y variada que es casi imposible dar una única respuesta a

esta pregunta. Los diferentes países y nuestros negocios se encuentran en fases muy desiguales con lo que requieren focos de actuación muy diferentes. El único elemento que quizás podría ser común a la mayor parte de la región es la importancia de la atracción y retención del talento. En unos casos, como en India o Turquía, debido a una fuerte presión en el lado de la demanda. En otros casos, como en muchos países del continente africano, por la escasa oferta de algunos perfiles; especialmente de personal cualificado.

**C.H.F.: Explíquenos qué aspectos de la gestión de personas son diferentes en comparación con España:**

**O.F.:** Es difícil responder para una región tan amplia, pero puedo citar algunos ejemplos específicos de algunos países:

**En el mercado laboral, la oferta y perfil de empleados, el dinamismo del mercado, el posicionamiento de su empresa...** Los mercados laborales son también muy diferentes a los europeos. Un caso muy particular es el de algunos países del Golfo, donde los candidatos locales son casi inexistentes, especialmente para determinados perfiles. En otros mercados, como India o Turquía, la oferta de candidatos locales es muy buena en prácticamente todos los perfiles, pero la competencia por los mejores es muy intensa. En la mayoría de los países de la región, la competencia es menor, pero muchos perfiles, sobre todo los más cualificados, son muy escasos.

**En las diferencias culturales que afectan la gestión de personas...** Las diferencias culturales son mucho más acusadas que entre los diferentes países Europeos. India es quizás el caso más extremo. Un país mucho más jerárquico que España, hasta el punto que es difícil lograr entornos en los que un empleado debata abiertamente sus ideas con su jefe o le haga preguntas directas, sobre todo en reuniones o en presencia de otras personas. Esa importancia de las jerarquías lleva a que los empleados valoren en desmedida cualquier elemento vinculado al estatus, como por ejemplo las denominaciones de los puestos. El estilo de comunicación es también muy diferente. Mucho menos directo; más contextual. No es difícil crear mal entendidos si no se presta atención al contexto de la comunicación o si no se leen adecuadamente los mensajes entre líneas. Finalmente, otra diferencia cultural importante, aunque en este caso es incluso más clara en oriente medio, es la mayor importancia de la persona y de las relaciones

frente a la tarea. Eso, ligado a una percepción diferente del tiempo, hacen necesario planificar las reuniones, o en general las interacciones con personas, de forma diferente. España es posiblemente uno de los países Europeos menos distante culturalmente en estas dimensiones, pero de todas formas las diferencias son muy significativas.

**En las políticas y prácticas de gestión de personas que son más o menos aceptables...** Por el momento no me he encontrado con demasiadas reticencias respecto a ninguna de nuestras políticas de RR.HH., pero como he comentado antes llevo poco tiempo en la región. De hecho, el único caso que me he encontrado hasta ahora es una mayor dificultad a la hora de aplicar nuestro sistema de bandas, debido a la importancia de la jerarquía. Por ejemplo, el hecho de que el puesto de una persona y el de su jefe puedan estar en la misma banda es difícil de entender o aceptar en India. Por otro lado, anticipo que la aplicación de nuestra política de denominación de puestos será también complicada, debido a las connotaciones de estatus que el tema lleva asociado. Son cuestiones que podrían ser difíciles de gestionar también en España, pero aquí la dificultad es mucho mayor.

La implantación de un código de conducta es también más complicada en esta región. Por ejemplo, los niveles de corrupción en muchos de nuestros países están claramente por encima de los de España. Eso tiene una clara influencia en el concepto de lo que está bien y lo que está mal, que en muchos países difiere de lo que esperaríamos nosotros. Empresas como la nuestra tienen que hacer un especial esfuerzo para dejar claro en todo momento que nuestro código de conducta aplica de la misma forma en cualquier lugar del mundo y que cualquier comportamiento que no sea coherente con nuestros valores.

**C.H.F.: ¿Cuál es la relación de su área con las oficinas centrales? ¿Cómo se equilibra el peso entre lo local y lo corporativo? ¿Necesitan un apoyo específico de ellas?**

**O.F.:** Mi puesto, y el de la mayoría de mis colegas en el equipo directivo de SCA MEIA, es un nexo clave entre la central corporativa, en nuestro caso en Estocolmo, y los negocios a nivel local. Una parte muy importante de mis funciones es asegurar que la estrategia y políticas de RR.HH. que se decidan a nivel de compañía, se adapten e implementen adecuadamente en los países de mi región. Por otro lado, es también mi responsabilidad asegurar que las políticas y

## Las tres fases del aprendizaje internacional

En mi caso puedo reconocer claramente tres fases de aprendizaje internacional diferenciadas. En una primera etapa tuve que aprender a “desaprender”. A dejar de intentar ver las cosas con los modelos mentales y conocimientos que traía de mi experiencia local en España. A partir de ahí pasé por una etapa en la que intentaba adquirir conocimientos específicos sobre la gestión de RR.HH. en los diferentes países en los que operaba. Finalmente, te das cuenta de que esa tampoco es la solución y acabas desarrollando una cierta habilidad para trabajar en nuevos países; de adaptarte a diferentes culturas, de apoyarte en los profesionales locales y de adquirir rápidamente los conocimientos necesarios para entender los problemas y su contexto local y para ayudar a buscar las mejores soluciones, pero sin pretender convertirte en un experto local en RR.HH. Cuando tomé la decisión de salir a trabajar fuera de España, no era consciente del impacto positivo que esto podía tener en mi desarrollo profesional y personal. En el plano profesional es probablemente la decisión más importante que te tomado hasta ahora, o por lo menos la que ha tenido un mayor impacto en mi carrera. A nivel personal, estoy disfrutando y aprendiendo muchísimo.

estrategias que se definan den respuesta a las necesidades reales de la unidad de negocio y de los países que la componen.

**C.H.F.: ¿Qué cualidades necesita un Director de Recursos Humanos para gestionar personas de diferentes países?**

**O.F.:** Además de las competencias normales para una dirección de recursos humanos a nivel local, creo que son especialmente importantes la habilidad para trabajar con personas de diferentes culturas y la flexibilidad, entendida como la capacidad para “desaprender” y dejar de aplicar modelos mentales que no son válidos en un nuevo entorno. La capacidad de aprender cosas nuevas y la habilidad de gestionar la ambigüedad son también especialmente importantes. Si el directivo tiene equipos ubicados en diferentes países, las dos palabras clave son “Empowerment” y “Coaching”; que confieso no sabría traducir fácilmente.

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

**O.F.:** ¡Que disfrute “del viaje!”

Información elaborada por:

peoplematters