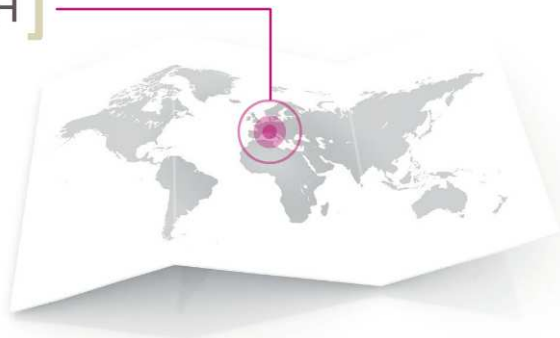




Varias multinacionales y varios países hasta que recaló en el año 2001 en Zúrich, ciudad en la que actualmente vive y trabaja gestionando a nivel europeo el área de talento de la farmacéutica **Novo Nordisk**. El perfil de Irene Hornero, nuestra entrevistada, es, como ella misma reconoce, 100% internacional y, ante todo, una carrera de aprendizajes constantes y continuos.

[ **SUIZA** / ZÜRICH ]



## Irene Hornero

### Talent Management & OD Director Europe at **NOVO NORDISK**

**CAMILLA HILLIER-FRY**  
Socio de PeopleMatters.

**Camilla Hillier-Fry:** ¿Cuál es su responsabilidad actual y qué países conforman su área de gestión?

**Irene Hornero:** Mi responsabilidad es la estrategia y gestión de talento en toda Europa. Desde la central en Zúrich definimos la estrategia y prioridades en las áreas de selección, sucesión, desarrollo de la organización, liderazgo y formación. Y damos apoyo a los 3.000 empleados que tenemos en la organización europea, que está conformada por 37 países agrupados en 7 centrales que tenemos en los principales núcleos de gestión: Alemania, Francia y Belux, España y Portugal, Italia y Grecia, Europa del este, Norte de Europa, UK e Irlanda. El equipo de RR.HH. esta dividido en 4 áreas principales: gestión de talento y

desarrollo organización, compensación y beneficios, *HR metrics* y comunicación interna.

**¿Qué le llevó a Usted personalmente a trasladarse a otro país? ¿Cuánto lleva en este cargo? ¿Es su primera experiencia laboral fuera de España?**

**I.H.:** Mi motivación siempre ha sido tener una carrera internacional y desde que termine mi licenciatura de Psicología de las Organizaciones en España, ya inicié mi experiencia laboral en una empresa internacional. He trabajado en varias multinacionales y en varios países. Llegue a Zúrich en el 2001 y desde entonces, he trabajado en tres sectores distintos: bienes de consumo, seguros y ahora farmacéutico. En este puesto llevo 5 años.

**¿Qué representa este puesto en su carrera profesional?**

**I.H.:** Este puesto significa la consolidación de mi interés por el área de gestión de talento. Inicie mi carrera en el área de selección, seleccionando todo tipo de perfiles en varios países, lo que me dio la oportunidad de aprender a entender culturas de forma muy rápida y adaptarme a los diferentes estilos que se requieren cuando trabajas a nivel internacional. En mi siguiente puesto, comencé a desarrollar un perfil más general como un HR partner y después, incluso, pasé un tiempo en un departamento de Marketing y desarrollo de negocio para mi *business acumen*. Mi primera experiencia laboral en Suiza fue con el grupo Beiersdorf y con ese puesto tuve la oportunidad de empezar a trabajar en formación. Después trabajé para Swiss Re 3 años gestionando talento y desarrollando programas de liderazgo, y actualmente en Novo Nordisk, he tenido la oportunidad de montar el departamento regional y combinar toda la experiencia que he adquirido en el pasado.

**¿Cómo definiría la reputación de su empresa en el mercado local respecto a la competencia y como empleador?**

**I.H.:** Novo Nordisk es la segunda empresa mas importante en Dinamarca después de Mersk. En Suiza no es tan conocida pero tiene muy buena reputación entre las farmacéuticas y los trabajadores.

**¿Cuáles son los mayores atractivos y retos de su posición actual?**

**I.H.:** Lo mas atractivo es el reto en sí mismo: mi puesto no existía así que el reto ha sido montar un departamento de gestión de talento a nivel regional y asegurar que tenemos las sinergias adecuadas y que los jefes de talento en las distintas áreas implementan nuestra estrategia y se sienten parte de nuestra comunidad de expertos.

**¿Cómo definiría el "estado de la función" de RR.HH. en la región que usted gestiona?**

**I.H.:** Existen países en los que la función está más desarrollada y establecida que en otros pero, en general, RR.HH. tiene mucho apoyo y está envuelto en las decisiones estratégicas.

**En un entorno internacional hay que aprender a respetar las diferencias y los desacuerdos en puntos de vista, así que se desarrolla un nivel de diplomacia muy sofisticado .**





## De Suiza exportaría a España la mentalidad abierta y la profesionalidad, e importaría el talento y dinamismo de los españoles ●

**¿Qué prácticas de RR.HH. destacaría como positivas o relevantes, qué "exportaría" a España, y, a su vez, qué políticas, aspectos de gestión de personas "importaría" de España?**

**I.H.:** Exportaría la mentalidad abierta y la profesionalidad, e importaría el talento y dinamismo de los españoles.

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

**I.H.:** Tenemos mucha libertad con respecto a la oficina central y recibimos directrices muy básicas en cuanto a prioridades de negocio y operación.

**¿Qué es lo que más le ha llamado la atención del país? Y ¿cómo describiría Suiza como lugar para trabajar y vivir?**

**I.H.:** Suiza es conocida por su eficiencia y eso se refleja en la forma de trabajar y el entorno. Zürich es una ciudad muy internacional que te permite conocer a gente de muchos países e interactuar a diario con otras culturas. ¡Lo más duro son los inviernos!

**La experiencia internacional aporta muchos aprendizajes ¿qué lecciones ha aprendido en este tiempo?**

**I.H.:** Cuando trabajas en un entorno internacional, hay que aprender a respetar las diferencias y los desacuerdos en puntos de vista, así que se desarrolla un nivel de diplomacia muy sofisticado. No hay un aprendizaje, hay muchos y ¡sigo aprendiendo cada día!

**Se dice que las experiencias nuevas enriquecen a las personas ¿cómo le ha enriquecido a Usted, tanto profesional como personalmente?**

**I.H.:** En todos los sentidos. Profesionalmente he tenido muchas oportunidades y aprendizajes. Y personalmente, mi pareja es suizo, nuestro hijo ha nacido en Suiza y en casa hablamos 3 idiomas.

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

**I.H.:** Le recomendaría que pasara tiempo entendiendo las culturas con las que va a trabajar, aprendiendo de las diferencias, y que estableciese vínculos profesionales basados en el respeto, manteniendo la mente abierta a las opiniones del otro. Y que nunca pierda la curiosidad ni el afán por aprender. ]

● ● ● ● ●  
HR MANAGERS  
POR EL MUNDO