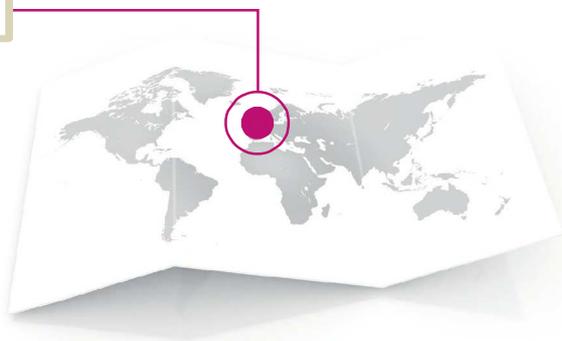




En mayo de 2015 el Grupo CLH adquiría GPSS, empresa de oleoductos y almacenamiento del gobierno británico. Comenzaba entonces el proceso de integración y constitución de una empresa con entidad independiente denominada CLH-PS y el nuevo reto profesional de nuestro entrevistado, quien hacía las maletas y se trasladaba a Londres para ponerse al frente de esta nueva empresa. En su equipaje se incluía una sólida experiencia dentro del Grupo, donde ha desempeñado diferentes puestos de responsabilidad (entre ellos la DRH), y también la convicción de que cualquier proceso de integración y de creación de una compañía sostenible parte del enfoque de que las personas son lo más importante.

[ **LONDON / UK** ]



## Juan R. Bonilla

Chairman y Chief Integration Officer at  
**CLH PIPELINE SYSTEM (CLH-PS)**

**CAMILLA HILLIER-FRY**

Socia de PeopleMatters.

**Camilla Hillier-Fry:** ¿En qué regiones/ países opera su empresa y desde hace cuánto tiempo tiene presencia en Reino Unido?

**Juan Rafael Bonilla:** Actualmente operamos en España, Reino Unido y Omán. La presencia en el Reino Unido es estratégica para el Grupo CLH, ya que constituye su consolidación como empresa internacional, tras el proyecto de Omán y los anteriores de consultoría y asesoramiento en diversos países del mundo.

La presencia en este país comenzó en mayo de 2015 y se formalizó tras la compra de la empresa de oleoductos y almacenamiento del gobierno británico GPSS, para constituir una empresa

con entidad independiente denominada CLH Pipeline System CLH-PS Ltd., integrada al 100% en el Grupo CLH.

**¿Cómo definiría la reputación de su compañía en el mercado local?**

**J.R.B.:** La empresa que adquirimos era bien conocida en UK en el sector energético, no en vano es la principal red de oleoductos del país, con buena reputación como tal y respecto a la competencia. El reto que ahora tenemos planteado es dar a conocer la misma empresa desde las nuevas siglas de CLH-PS. Para ello, contamos con la magnífica imagen de marca que tenemos en España, país en el que somos líderes en nuestro sector, con una larga historia de calidad de servicio

y buen hacer empresarial. Mi percepción es que nuestra reputación como empleador también es de calidad, ofreciendo un trabajo gratificante, estable y con buenas posibilidades de desarrollo profesional.

#### ¿Qué países y qué plantilla se gestiona desde la sede desde la que usted trabaja?

**J.R.B.:** CLH-PS se gestiona desde Londres y está radicada íntegramente en el RU. Cuenta con una plantilla actual de unas 80 personas.

#### ¿Cómo es la estructura y composición del equipo de RR.HH.?

**J.R.B.:** El equipo está formado por una HR Manager y una HR Officer, es decir, dos personas a tiempo completo. Además, y dentro del proceso de integración, contamos con el apoyo de la Dirección Corporativa de RR.HH. en España, que nos da soporte y facilita la aplicación de las políticas de Recursos Humanos del Grupo CLH.

#### ¿Qué le llevó a Usted personalmente a trasladarse a otro país?

**J.R.B.:** Mi trayectoria personal en el Grupo CLH me ha llevado a desempeñar diferentes puestos de responsabilidad. Tras una primera etapa en la Gestión de Calidad y la Gerencia de Instalaciones de Zona, pasé a Madrid al área de Relaciones Laborales para posteriormente ocupar el cargo de Director de Recursos Humanos, puesto que desempeñé durante 7 años. Desde 2012 era el Director General de Operaciones del Grupo CLH. Desde esta posición, tuve la oportunidad de participar intensamente en todo el proceso de detección, estudio y oferta para la adquisición de GPSS. Cuando me propusieron ponerme al frente de la nueva empresa creada en el Reino Unido no lo dudé, porque conocía el reto y me apetecía mucho comenzar a caminar con la recién creada CLH-PS. He vivido en varias ciudades españolas y la posibilidad de vivir fuera de España, y hacerlo además en una ciudad tan fascinante como Londres, era un atractivo adicional al que era difícil resistirse.

Así que en el cargo de Chairman y Cinto (Chief Integration Officer) llevo desde la creación de la empresa en UK, el 1 de mayo de 2015, y, efectivamente, es mi primer puesto fuera de España.

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

**J.R.B.:** Este nuevo puesto representa una nueva etapa, ya que he pasado a presidir el Consejo de Administración de nuestra empresa en el Reino Unido. Pero, además, en mi doble función de Chief Integration Officer, tengo la oportunidad de coordinar todo el proceso de integración de la compañía británica en el Grupo CLH.

#### ¿Se considera un directivo internacional o se plantea volver a España después de esta estancia?

**J.R.B.:** Es una buena pregunta. Mi experiencia internacional es todavía muy corta, por lo que no puedo pronunciarlo aún, pero si nuestro Grupo, como esperamos, sigue aumentando su presencia internacional, la experiencia puede constituir un acicate para nuevos proyectos fuera de España.



**Me gusta mucho la política de comunicación interna que veo en Reino Unido: los temas se abordan con mucha transparencia y se comunican con fluidez a todos los niveles de la organización •**



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

**J.R.B.:** Reino Unido es un país que casi todos conocemos, pero es muy distinto visitarlo que vivir en él. Yo destacaría, con independencia de lo que a todos nos llama la atención del carácter inglés: su seriedad, espíritu planificador y rigurosidad en los planteamientos, una cualidad de las personas que quizá no se conoce tan bien y es su amabilidad. No sólo es un pueblo educado y cortés, sino muy amable y cariñoso cuando te acercas a él. Yo me estoy sintiendo muy a gusto entre sus gentes en estos primeros meses de estancia.

Por su parte, Londres es una ciudad fascinante, llena de vida, diversa y culturalmente rica, en la que jamás te aburres. A mi esposa y a mí nos encanta. Si hubiera que ponerle algún "pero", es el de que pudiera resultar incómoda en sus desplazamientos, pero esto se soluciona organizando bien la vida personal.

**¿Cuáles son los mayores atractivos de su posición actual? ¿Y los mayores retos? ¿Qué objetivos se ha marcado Usted?**

**J.R.B.:** Desde el principio está siendo muy interesante el cambio de

unas funciones ejecutivas a otras de gobierno corporativo. Además, en mi función, una tarea como la integración de dos compañías de diferentes países y culturas me está aportando un conocimiento variado en todas las áreas de la compañía.

Los retos principales tienen que ver con estas mismas funciones. Lograr engranar dos mecanismos con su propia estructura, su historia y sus equipos diferenciados constituye un gran reto no exento de dificultades.

Mi objetivo es conseguir crear valor y hacer crecer la compañía de una manera sostenible, partiendo de un enfoque en que las personas son importantes. Conseguir una empresa plenamente integrada en el Grupo CLH, que sea capaz de compartir realmente los valores corporativos.

**¿Dónde están las principales áreas de actuación de RR.HH. (atracción de talento, desarrollo, gestión del compromiso, etc.) de su compañía?**

**J.R.B.:** Nuestra compañía, al provenir del sector público, estaba hasta ahora muy centrada en las políticas de administración de personal y organización. Ahora, desde el Grupo CLH estamos desarrollando e implantando todas las estrategias relacionadas con el desarrollo, la gestión por competencias y

● ● ● ● ●  
HR MANAGERS  
POR EL MUNDO

la atracción y retención del talento. En estos campos, en los que se ha trabajado mucho y bien en el Grupo CLH en España en los últimos años, podemos y tenemos capacidad para avanzar en la empresa británica.

**Explíquenos qué aspectos de la gestión de personas son diferentes en el mercado británico en comparación con España:**

**J.R.B.:** El mercado laboral británico es muy diferente del español. Es mucho más dinámico y hemos de competir por el talento mucho más de lo que sucede actualmente en España. Hay buena oferta de personal valioso, pero también es mucho más difícil de retener, porque a los profesionales con talento les surgen muchas ofertas laborales. Nuestra empresa es una empresa industrial del sector energético, lo que a priori le da una imagen de empresa atractiva y sólida para trabajar. Esto que es así en España, en UK no está garantizado, y hemos de competir por los mejores profesionales con todo tipo de empresas.

Respecto al ámbito cultural, sin ser las diferencias insalvables, lo cierto es que la cultura británica tiene particularidades distintas de las españolas. Siendo ambas empresas industriales del mismo sector, en UK el estilo de comunicación es más coloquial, las relaciones jerárquicas son más planas y el liderazgo es más participativo.

Por último, en lo a que a las funciones de RR.HH. se refiere, las políticas y prácticas las encuentro muy similares a las que mantenemos en España. Mi visión en este aspecto es que las maneras de abordar y enfocar las estrategias de personas en las organizaciones actuales que quieren adoptar las mejoras prácticas de gestión de personas tienen un tronco común muy similar.

**¿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?**

**J.R.B.:** Me gusta mucho la política de comunicación interna que veo en Reino Unido. Favorecido por la cercanía y el tamaño de la plantilla, los temas se

abordan con mucha transparencia y se comunican con fluidez a todos los niveles de la organización, no ocultando ni siquiera temas que podrían considerarse como "delicados" en una empresa española. Es una política que debemos "exportar" a España.

Como he comentado anteriormente, desde España estamos "importando" nuestro sistema de gestión por competencias y desarrollo de talento, que en nuestro caso está bien desarrollado.

**¿Cómo es la relación de local vs. lo corporativo en su organización?**

**J.R.B.:** Estamos actualmente en pleno proceso de integración. Hemos concluido el "plan de 100 días" inicial y de choque, y ahora estamos diseñando todo el modelo operativo que estructurará y gobernará las relaciones entre la filial de UK y la central en España. El margen de actuación local es grande en áreas como la comercial o la de operaciones. Otras áreas, como la financiera o la de RR.HH. se están organizando de forma más centralizada y con más peso de la oficina corporativa.

En cuanto a las dificultades, las que normalmente nos están surgiendo se deben a la falta de delimitación clara de funciones entre las áreas de UK y las correspondientes centrales. Estas dificultades esperamos que vayan desapareciendo conforme se vaya implantando el modelo operativo integrado.

**¿Qué aprendizajes le ha reportado hasta ahora esta experiencia internacional?**

**J.R.B.:** Quizás lo más importante esté siendo aprender a analizar todas las cosas desde otro punto de vista, a considerar cómo influyen nuestras decisiones en entornos diferentes a los que nos son habituales. Algún error

ha podido venir precisamente por no haber tenido esto en cuenta.

**¿Qué cualidades necesita un Director de Recursos Humanos para ser eficaz en otro país?**

**J.R.B.:** Creo que, en general, ganas de aprender, de conocer nuevas formas de hacer las cosas. En mi caso personal, creo que la experiencia en gestionar equipos y en resolución de conflictos puede ayudar mucho en un entorno diferente al nuestro. Es decir, la flexibilidad, que también podemos enfocarla desde el punto de vista de la adaptabilidad.

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

**J.R.B.:** Puedo responder que ese dicho es absolutamente cierto, al menos por lo que a mi experiencia atañe. Después de más de 30 años gestionando personas muy distintas, pero de un mismo país, la apertura al exterior supone un reto y una dificultad, pero un enriquecimiento personal muy importante. Yo estoy aprendiendo a pensar diferente, considerar otros puntos de vista. Se aprende, como decía antes, paciencia y delicadeza.

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

**J.R.B.:** El mismo que le daría a un Director de RR.HH. que empieza a trabajar en España. Que lidere el cambio desde las personas, pero con un matiz muy importante: que tenga en cuenta la cultura, los valores particulares y la situación del país al que se incorpora. Si es posible, que estudie bien estas singularidades antes de incorporarse, y así llevará mucho terreno ganado. ]

**Después de más de 30 años gestionando personas muy distintas pero de un mismo país, la apertura al exterior supone un reto y una dificultad, pero también un enriquecimiento personal muy importante •**