



Disfruta desde hace 9 meses de su primera experiencia laboral en Recursos Humanos fuera de España. Lo hace como directora de RR.HH. para el Oeste de Europa de UPS, puesto desde el que gestiona 8 países –España, Portugal, Italia, Francia, Suiza, Bélgica, Holanda y Luxemburgo, y una plantilla total de más de 8.000 empleados. Y, sobre todo, lo vive con decisión e ilusión, tratando de extraer los máximos aprendizajes posibles de la diversidad y globalización con las que convive en su actividad diaria.

[**BRUSELAS** / BÉLGICA]



Arancha Fernández Igoa

Human Resources Manager for
West Europe de **UPS**

CAMILLA HILLIER-FRY
Socia de PeopleMatters.

Camilla Hillier-Fry: Preséntenos la compañía para la que trabaja y explíquenos la presencia internacional de la misma.

Arancha Fernández Igoa: UPS opera en más de 220 países. La sede mundial está en Atlanta, la europea en Bruselas y la ibérica en Madrid. Se fundó en 1907, con lo cual ya acumula 108 años de vida. En Europa tenemos presencia desde 1976, y en España, desde 1990.

España es un país importante para UPS que ha contribuido positivamente al crecimiento de la compañía desde sus inicios. Nuestro país cuenta con un número significativo de empresas que venden productos de alta calidad pero que todavía no tiene una gran base de empresas multinacio-

nales, aunque hay compañías fuertes en casi todos los sectores. En mi opinión, España tiene una base sólida en la que apoyarse y es un país muy interesante en el que tener presencia en este momento y desde UPS podemos ayudar como un facilitador del comercio mundial.

En la actualidad, contamos con alrededor de 1.420 puntos de acceso aproximadamente (18 Centros UPS, unos 1.200 UPS Access Points y unos 200 centros asociados de Mail Boxes, etc). También disponemos de 3 instalaciones operativas de UPS Supply Chain Solutions, incluyendo más de 5.000m² para almacenaje y una nave adicional dedicada al sector de la salud con 8.000m².

Desde Bruselas, ¿qué países y qué plantilla gestiona? Y ¿aproximadamente, cuántos son expatriados versus locales?

A.F.I.: En la actualidad ocupo el cargo de Directora de Recursos Humanos para el Oeste de Europa, que engloba a España, Portugal, Italia, Francia, Suiza, Bélgica, Holanda y Luxemburgo, con una plantilla total de más de 8.000 empleados. Valoramos muy positivamente la diversidad que existe dentro de nuestros equipos y creemos firmemente que nuestra organización se ve reforzada con personas que están capacitadas y provienen de distintos orígenes.

Para nosotros el liderar equipos en distintos países forma parte del desarrollo interno necesario para tener éxito dentro de nuestra organización. Proveemos a nuestros empleados la oportunidad de trabajar en distintas posiciones y países para enriquecer su experiencia profesional. Aproximadamente un 50% de los directores de nuestro distrito son expatriados y todos los países tienen por lo menos dos miembros de dirección que son expatriados.

¿Cuál es la composición del equipo de RR.HH.?

A.F.I.: Cada país tiene su propio departamento de Recursos Humanos que, a su vez, tiene el apoyo del Distrito. Somos un total de setenta personas dedicadas a todos los temas relacionados con Recursos Humanos: Compensación y Beneficios, Talent Management, relaciones con los empleados, Workforce Planning, Comunicación interna, Prevención de Riesgos Laborales, Voluntariado, Diversidad e Inclusión...

¿Qué le llevó a Usted personalmente a trasladarse a otro país? ¿Es su primera experiencia laboral fuera de España?

A.F.I.: Ocupo este cargo desde agosto de 2014. Esta es mi primera experiencia laboral en Recursos Humanos fuera de España. Previamente trabajé fuera durante mi época de estudiante, pero nada que ver con Recursos Humanos.

Explíquenos brevemente su trayectoria anterior. ¿Qué representa este puesto en su carrera profesional?



Este puesto me brinda la oportunidad de trabajar con distintos países y culturas, y, al mismo tiempo, conocer de primera mano la estrategia global de la empresa, futuras soluciones e, incluso, aportar mi granito de arena •



A.F.I.: Empecé mi trayectoria profesional en el grupo Accor en 1994, donde tuve la oportunidad de experimentar diferentes cargos/puestos hasta que finalmente alcancé la dirección de Recursos Humanos de Accor Hoteles España. En el año 2008 comencé una nueva etapa en UPS como directora de Recursos Humanos para España y Portugal, puesto que he ocupado hasta que se me ofreció la posibilidad de continuar mi carrera en Bruselas.

¿Se considera una directiva internacional o se plantea volver a España después de esta estancia?

A.F.I.: UPS es una compañía internacional que trabaja muy bien la promoción interna. Esto hace que mirar a largo plazo sea difícil, puesto que nunca sabes dónde puede haber un puesto esperándote. Por ahora estoy centrada en seguir creciendo aquí y abierta a cualquier nueva propuesta que la compañía tenga pensada para mí.

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

A.F.I.: No me ha costado mucho integrarme puesto que conocía muy bien el país antes de aceptar este cargo. Ser directora de países como España y Portugal me brindó la oportunidad de viajar mucho a Bélgica, puesto que aquí se encuentra la sede europea de UPS.

Bélgica es un país muy cómodo para vivir ya que está muy bien comunicado con Europa. Bruselas una ciudad muy limpia con grandes zonas verdes y parques espectaculares. La mayor diferencia con España es la forma de vida, que es completamente distinta, aquí se vive más de puertas para adentro. Supongo que es debido a la temperatura, los españoles somos más de estar en la calle, los parques... De no estar en el centro, las calles están desiertas, no existe el ambiente que nosotros conocemos.

¿Cómo definiría la reputación de su compañía en el país?

A.F.I.: UPS es la compañía líder de logística en el mundo. En el 2014 obtuvo el puesto 27 a nivel mundial en el ranking Best Global Brands de Inter-



HR MANAGERS
POR EL MUNDO

brand y fue distinguida como la marca más reconocida del sector. Europa representa nuestra región internacional más importante, lo que hace que nuestra marca sea reconocida en Bélgica y a nivel global.

Nuestra central europea está en Bruselas, además de nuestro mayor centro logístico en el país que a su vez hace de *hub* internacional terrestre con el resto de países colindantes. Además, en febrero de 2012 compramos la empresa KIALA con sede mundial en Bruselas, que sigue en proceso de integración dentro de la red de UPS Access Points. Por todo esto considero que UPS en Bélgica tiene un alto reconocimiento de marca y prestigio.

Como empleador considero que es una empresa muy atractiva, ya que, además de contar con nuestra central local como en cualquier otro país, también disponemos de nuestras oficinas centrales para la región europea cubriendo las divisiones de paquetería, carga y logística, por lo que ofrecemos grandes oportunidades de desarrollo laboral.

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

A.F.I.: Este puesto me brinda la oportunidad de trabajar con distintos países y culturas, y, al mismo tiempo, tener la visión global de casi toda Europa. La madurez de los países es bien distinta y, aunque muchos tienen los mismos retos, a veces la problemática de algunos temas es completamente distinta, como, por ejemplo, el nivel de desempleo. Así mismo, participar en reuniones a nivel Europa me permite conocer de primera mano la estrategia global de la empresa, futuras soluciones e, incluso, aportar mi granito de arena.

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

A.F.I.: Me llevaría a España la mente abierta para trabajar con distintas nacionalidades y la flexibilidad laboral para construir una carrera profesional. Importaría la capacidad de organiza-

ción, responsabilidad, profesionalidad y liderazgo.

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

A.F.I.: El distrito tiene gran capacidad de actuación y peso de cara a los países. Bien es verdad que a la hora de implementar proyectos, a partir de un cierto coste previamente establecido por política de empresa, debemos tener la aprobación de la oficina europea o incluso corporativa. No obstante, el poder de influencia es muy alto.

La experiencia internacional aporta muchos aprendizajes ¿qué lecciones ha aprendido en este tiempo? Y ¿qué errores ha cometido?

A.F.I.: El tener la posibilidad de trabajar en un entorno totalmente internacional es muy enriquecedor. Teniendo en cuenta las distintas culturas y puntos de vista se aprende a trabajar de otra forma e intentando entender todos los puntos de vista e ideas.

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

A.F.I.: Tal y como dice nuestra presidenta para la región europea, Cindy Miller, la diversidad consiste en dar la posibilidad a personas con distintos perfiles de sentarse a la mesa de toma de decisiones, y la inclusión consiste en tener en cuenta sus opiniones. Cuando practicas esta máxima, poco importa la ubicación del lugar en el que estás, ya que estás rodeado de un equipo de trabajo ecléctico en el que podría haber miembros comunes de este equipo en cualquier lugar del mundo.

En cuanto a las cualidades necesarias, pienso que es importante destacar la aplicación de unas políticas y conductas comunes a nivel global, así como reconocer que el mayor valor que tenemos dentro de la empresa son nuestras personas trabajando juntas con un propósito común y reconociendo sus contribuciones. También creemos en delegar una amplia autoridad a nuestros directivos, ya que confiamos en sus criterios y capacidades para asumir responsabilidades, y para tomar decisiones.

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

A.F.I.: Yo tengo la suerte de tener una familia que me apoya. Considero que para dar el salto a una carrera internacional la familia es un pilar fundamental. Tomamos la decisión juntos y estamos intentando aprovechar al máximo de esta experiencia.

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

A.F.I.: Le animaría a que empezase su trayectoria con decisión e ilusión. Todos sabemos que en España se vive muy bien y la calidad de vida es muy alta, pero la experiencia internacional te permite analizar las situaciones desde otra perspectiva al vivir y trabajar con personas de varias culturas. Te proporciona una capacidad de análisis y perspectiva que difícilmente se puede alcanzar trabajando y viviendo en un solo país. Te prepararás para la globalización que es a lo que tienden la mayoría de las empresas.]

Me llevaría a España la mente abierta para trabajar con distintas nacionalidades y la flexibilidad laboral para construir una carrera profesional. Importaría de España la capacidad de organización, responsabilidad, profesionalidad y liderazgo •