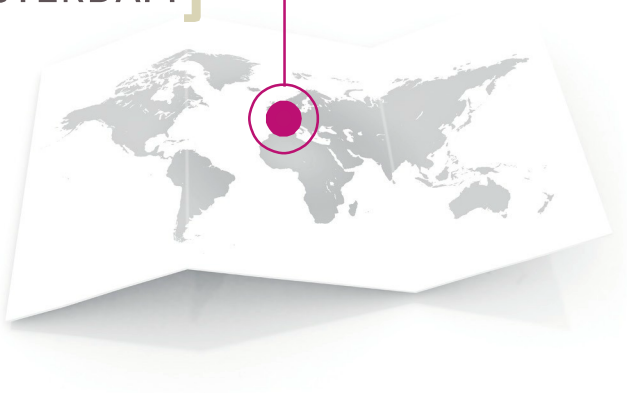
Nuestro protagonista escoge el sentido del humor como principal compañero de viaje en su experiencia internacional. Dice que *"la risa es una buena aliada porque permite enfocarse en los aspectos positivos de las situaciones"* y esa actitud optimista impregna cada una de las palabras con la que relata su aventura holandesa como HRBP para la región MIDI de Boheringer Ingelheim BV.

HOLANDA / ÁMSTERDAM



Joan Andrés Ribas

HRBP MIDI, Medicine & CHC At **BOEHRINGER INGELHEIM BV**

CAMILLA HILLIER-FRY
Socio de PeopleMatters.

Camilla Hillier-Fry: ¿Qué representa la región MIDI para su empresa?
Joan Andrés Ribas: MIDI es una nueva región operativa en Europa para Boehringer Ingelheim. Fue creada en 2014, y actualmente es la región de Europa con el segundo mayor nivel de facturación, tan sólo por detrás de Alemania. MIDI Incluye los llamados *MID-size countries*, concretamente, Holanda, Bélgica, Grecia, Portugal, Noruega, Suecia, Finlandia y Dinamarca.

Desde Ámsterdam, ¿qué países y qué plantilla gestiona?
J.A..R: La nueva región MIDI tiene sus oficinas centrales en Ámsterdam y cuenta con una plantilla aproximada de 1.400 colaboradores/as, repartidos en los 8 países antes mencionados.

De la plantilla que usted gestiona, ¿aproximadamente cuántos son expatriados versus locales?
J.A..R: Entre las áreas de Medicina y CHC contamos con 300 colaboradores/as. El número de expatriados/as es limitado. Menos del 3%. Se han puesto en marcha varias iniciativas para reducir el coste y el número. Puede que sorprenda, pero hay gente que está dispuesta a moverse a diferentes países con contratos locales.

¿Y cuál es la composición del equipo de RR.HH.?
J.A..R: El equipo de Recursos Humanos está compuesto siguiendo el modelo de los 3 pilares: HR Business Parners, HR Services y CoE *(Center of Expertise)*. Los HRBP de la región somos el punto de contacto con el cliente. En los países contamos con colaboradores/as que nos apoyan en la implementación y en los procesos más administrativos.

¿Qué le llevó a Usted personalmente a trasladarse a otro país? ¿Es su primera experiencia laboral fuera de España?
J.A..R: Son varios los motivos: ganas de un nuevo reto profesional, búsqueda de un entorno internacional, situación familiar y por qué no decirlo, una cierta apertura a lo impredecible. Anteriormente, tuve la oportunidad de trabajar en UK, pero fue por un perío-

do determinado y en un proyecto muy concreto, por lo que la implicación es diferente

Explíquenos brevemente su trayectoria anterior y qué representa este puesto en su carrera profesional

J.A..R: Tras una breve experiencia en consultoría de RR.HH. y en el sector del *retail*, inicié mi carrera en Boehringer Ingelheim hace 11 años. Esta compañía me ha dado muchas oportunidades para desarrollarme, tanto dentro del área de RR.HH., en los roles de HRBP o Gerente de HRBP, así como también en las áreas de negocio, estando en la red de ventas como delegado comercial. El cambio a la región de Europa conlleva la gestión de RR.HH. en varios países en una estructura matricial.

¿Se considera un directivo internacional o se plantea volver a España?

J.A..R: Es difícil de decir. Por una parte, se echa mucho de menos a la familia, tu cultura, el día a día... Sin embargo, estoy disfrutando mucho profesionalmente. Una vez que superas la etapa de adaptación, te das cuenta de que es muy enriquecedor tener una experiencia fuera de España y más gestionando diferentes países. Ahora mismo no me planteo volver.

¿Qué es lo que más le ha llamado la atención de Holanda y cómo lo describirías como lugar para trabajar y vivir?

J.A..R: Holanda es un país precioso. Sus canales, las casas, el uso de las bicicletas...Tiene innumerables cosas que hacen que sea un país muy agradable para vivir.

Uno de los aspectos que me ha llamado la atención es la sensación de libertad y autonomía. Se confía plenamente en ti, y puedes gestionar tu tiempo como quieras. En España, dedicamos muchas horas al trabajo, lo cual hace que sea muy difícil equilibrar la vida laboral y personal. Seguimos teniendo esa sensación de culpabilidad cuando somos los primeros/as en irnos de la oficina. Aquí es al contrario, el último en irse a casa es el que no gestiona bien su tiempo. Creo que deberíamos aprender de este modelo.

Su empresa ¿es conocida en Holanda?¿Cómo definiría su reputación en el mercado local, como empresa (respecto a la competencia) y como empleador?

J.A..R: Boehringer Ingelheim se encuentra entre las top 20 compañías farmacéuticas a nivel mundial, lo cual aporta un valor muy importante a nuestra empresa como empleador.

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

J.A..R: Creo que son las dos caras de la misma moneda. Trabajar en una región con la gestión de varios países en una estructura matricial es altamente complejo, pero también muy atractivo. Hay colegas que creen que establecer una nueva región operativa simplemente se trata de implementar una estructura y establecer procesos. Lo es, pero también es imprescindible desarrollar a las personas para que tengan las habilidades y competencias adecuadas. Podríamos decir que no todas las personas tienen las habilidades adecuadas para trabajar en una organización matricial. Hay momentos en que los procesos no lo resuelven todo y es cuando las competencias de los colaboradores juegan un papel relevante. Desarrollar estas competencias es uno de los objetivos de RR.HH.

¿Dónde están las principales áreas de actuación en RR.HH.?

J.A..R: Nuestro foco está en el desarrollo del liderazgo. Será el factor que definirá el éxito de la nueva región. Liderar colaboradores en distintos países, con diferencias culturales, es todo un reto en cuanto a gestión del cambio. Nuestros líderes tienen que estar preparados/as para ello, y desde Recursos Humanos les damos soporte.

Explíquenos qué aspectos de la gestión de personas son diferentes en Holanda en comparación con España.

J.A..R: Al trabajar en una región con países tan diferentes como Suecia o Grecia, realmente percibes las diferencias del mercado. Grecia actualmente es más volátil, los nórdicos son más estables. En los países nórdicos se valora mucho la innovación, en los países del Sur, la penetración de mercado es más compleja. En Portugal la rotación es casi nula, en Finlandia es mucho mayor. La tasa de paro en Noruega está alrededor del 5%, en Grecia sobre el 25%.

Una vez que superas la etapa de adaptación, te das cuenta de que es muy enriquecedor tener una experiencia fuera de España y más, gestionando diferentes países •

En España seguimos teniendo esa sensación de culpabilidad cuando somos los primeros/as en irnos de la oficina. En Holanda es al contrario, el último en irse a casa es el que no gestiona bien su tiempo •

¿Y respecto a diferencias culturales que afectan la gestión de personas p.ej. en el estilo de comunicación, las relaciones entre personas en el trabajo (compañeros y clientes), toma de decisiones, el estilo de liderazgo...?
J.A..R: En España somos mucho más pasionales, la relación entre las personas es muy importante, se valora el contacto personal, el día a día... A veces incluso las formas superan el contenido. Parecen tópicos, pero tiene algo de verdad. En otros países de Europa la balanza está más a favor del contenido, del proceso, del racional, la norma...

¿Hay diferencias en lo que a políticas y prácticas de gestión de personas, que sean más o menos aceptables? P.ej. la evaluación del desempeño, código de conducta, gestión por objetivos, incentivos individuales...
J.A..R: Creo que no hay una gran diferencia en este aspecto. Yo diría que las políticas y las prácticas son comunes. Lo que difiere es cómo se llevan a cabo, cómo se implementan y el valor que le dan los diferentes colaboradores/as en los diferentes países. Por ejemplo, hay países donde la evaluación del desempeño es una conversación de café; en otros, los colaboradores aparecen con varias carpetas con información relevante.

¿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.A..R: Mi sensación es que el papel de RR.HH. en España es algo más intervencionista. A veces RR.HH. es el departamento que tiene que "complementar" algunos aspectos donde el *Business Manager* no llega, y eso a veces crea confusión de quién es responsable de qué. Aquí es diferente. El papel de RR.HH. es claramente de "facilitador". Estamos con el negocio, pero los roles y las responsabilidades están mejor definidas, son más claras.

¿Cómo es la relación de la región con las Oficinas Centrales?
J.A..R: Las regiones nos encontramos en medio de lo corporativo y de lo local. Lógicamente, la estrategia viene diseñada de *Corporate*, y la región la implementa en base a las necesidades locales. Intentamos dar servicio para que nuestros/as colaboradores/as puedan estar con y por el "cliente". No siempre es fácil, pero el *feedback* hasta el momento es bueno.

La experiencia internacional aporta muchos aprendizajes, ¿qué lecciones ha aprendido en este tiempo? ¿Qué errores ha cometido?
J.A..R: No creo en los errores sino en las oportunidades de aprendizaje, y creo que por suerte ha habido varias. Es importante visualizarlas y reflexionar sobre ellas. El mayor riesgo es que infravalores la complejidad de la experiencia, o que establezcas unas expectativas diferentes a la realidad. La resiliencia es una cualidad muy deseable para todas estas situaciones.

¿Qué cualidades necesita un Director de Recursos Humanos para ser eficaz en otro país?
J.A..R: Creo que sentido del humor. Ser capaz de reírse de la adversidad y sacar una broma de vez en cuando. La risa es una buena aliada porque permite enfocarse en los aspectos positivos de las situaciones. Al final son muchas horas de dedicación y sacrificio, muchas reuniones, proyectos, con lo que más vale reírse y mantenerse optimista. A todos los líderes se nos piden unos básicos, pero los que tienen esa actitud son los que, bajo mi punto de vista, marcan las diferencias.

Se dice que las experiencias nuevas enriquecen a las personas ¿cómo le ha enriquecido a Usted, tanto profesional como personalmente?
J.A..R: Sin duda. Soy de los que cree que el aprendizaje se produce fuera de la zona de confort. Vivir en el extranjero es toda una experiencia personal. Hay momentos en los que dudas, o sientes creer que estás equivocado, pero no hay nada más agradable que encontrarse a uno mismo. También he tenido la suerte de desplazarme con mi familia. La experiencia compartida se saborea más.

Si pudiera dar sólo un consejo a un Director de Recursos Humanos que empieza a trabajar fuera de España, ¿qué le diría?
J.A..R: Que lo disfrute, como lo que es. Una experiencia única.]