



Hasta el otro lado del mundo se desplazó nuestra entrevistada en agosto de 2014 con el doble reto en su maleta de, por un lado, consolidar la función de RR.HH. en Australia para dos negocios en crecimiento, y, al mismo tiempo, disfrutar a nivel familiar de la experiencia de vivir en otro país. Allí le esperaba un contexto totalmente diferente, con reglas no siempre conocidas, y, sobre todo, un mercado laboral en situación prácticamente de pleno empleo y con una elevada demanda de profesionales muy cualificados.

[AUSTRALIA / MELBOURNE]



Pilar Gómez Fabra

HR Director of ACCIONA AUSTRALIA

CAMILLA HILLIER-FRY
Socio de PeopleMatters.

Camilla Hillier-Fry: ¿Desde hace cuánto tiempo tiene presencia Acciona en Australia y cuál es la importancia de este país para su empresa?

Pilar Gómez Fabra: ACCIONA opera en los cinco continentes y está presente en más de 40 países. Australia, por sus características de mercado, se identificó como país plataforma para el desarrollo de nuestras actividades en el Sudeste Asiático. ACCIONA llegó hace 14 años a Australia de la mano del negocio de las energías renovables; en 2009 aterrizó el negocio de infraestructuras, primero con agua, y en 2010 con construcción.

Desde Australia, ¿qué países y qué plantilla gestiona?

P.G.F.: Actualmente estamos gestionando el negocio en Australia y Sudeste Asiático; en concreto, hemos abierto recientemente oficina en Singapur, y está en nuestros objetivos conseguir

proyectos en Filipinas y Nueva Zelanda. A día de hoy somos en total más de 300 personas.

¿Y cuál es la composición del equipo de RR.HH.?

P.G.F.: El equipo está compuesto por las personas que forman parte de la función a nivel corporativo (que damos servicio a nivel transversal a los negocios) y los equipos de Recursos Humanos en los proyectos. Mi trabajo es el de coordinar los equipos de RR.HH. para los dos grandes negocios que están presentes en el país: ACCIONA Energía y ACCIONA Infraestructuras, que incluye construcción, agua, servicios e industrial. Por tanto, el equipo de Recursos Humanos se compone de:

- **Payroll Officer**, que gestiona la nómina para los dos negocios
- **HR Manager:** Energía e Infraestructuras



- **HR Advisor:** Energía e Infraestructuras
- **HR manager + HR advisor** en cada uno de los grandes proyectos que tenemos en construcción, de más de mil millones de AUDs.

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

P.G.F.: La oportunidad de contribuir a consolidar la función de RR.HH. en Australia para dos negocios en crecimiento, junto con la atracción que suponía para mi familia y para mí la experiencia internacional en un país como Australia

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

P.G.F.: Empecé en el ámbito del desarrollo profesional en Banca (Banco Santander), de ahí pasé al sector de Telecomunicaciones (France Telecom y Vodafone). En 2004 me incorporé a ACCIONA, en el nuevo sector de Desarrollo Sostenible, primero como Directora de Desarrollo y Directivos a nivel corporativo, donde fui responsable del diseño y la implantación de políticas de Selección, Formación (Universidad Corporativa) y Desarrollo, así como del seguimiento y la gestión del colectivo de directivos pertenecientes al Top 300. En 2008 pasé a llevar la Dirección de RR.HH. de ACCIONA Agua, donde pude integrar la función de Recursos Humanos al completo; y en 2014, me trasladé a Australia.

Este último paso ha supuesto la posibilidad de aplicar mi experiencia adquirida hasta ese momento, pero en un contexto totalmente diferente. Hay que tener en cuenta que las reglas del juego son distintas, no sólo a nivel laboral (por la legislación australiana, altamente regulada), sino también a nivel de competencia en el mercado, puesto que en Australia se vive una situación prácticamente de pleno empleo, con mucha demanda de profesionales muy cualificados. Además, me permite aportar mi conocimiento de los procesos, herramientas y filosofía de ACCIONA, de manera que puedo ayudar a la consolidación de la función en la organización.

Todo esto supone un reto muy estimulante para una persona tan apasionada por su profesión como soy yo.



Esta posición supone un reto muy estimulante para una persona tan apasionada por su profesión como soy yo •

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

P.G.F.: Me considero una directiva internacional. Creo firmemente en la capacidad de combinar el conocimiento experto local que puedes encontrar en los recursos que se contratan en los países, con el conocimiento de la filosofía y forma de hacer las cosas de la empresa en la que trabajo. Creo que es una combinación muy interesante que puede ser de gran utilidad para el desarrollo internacional del negocio.

¿Qué es lo que más le ha llamado la atención del país?

P.G.F.: Australia es un país increíble en el que vivir. Lo que más me ha llamado la atención es la amabilidad de sus ciudadanos, la diversidad cultural que se percibe en sus calles, con personas procedentes sobre todo de Asia, y lo interiorizado que tienen las normas de convivencia y civismo. En mi experiencia hasta ahora, he podido apreciar

que no son nada pretenciosos y no les gusta ostentar.

En el entorno laboral, son disciplinados con las normas, ordenados en su forma de pensar y de proceder. Tienen lo bueno del espíritu anglosajón, en lo que se refiere a su determinación por planificar y preparar siempre las cosas de manera anticipada. Pero, por otro lado, tienen el carácter isleño más relajado, alegre y amable.

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

P.G.F.: ACCIONA empieza a ser conocida, poco a poco, especialmente en los sectores en los que operamos. Por ejemplo, estamos construyendo el tranvía ligero en Sídney, que atraviesa una de las arterias principales de la ciudad, por tanto, un proyecto emblemático con mucha visibilidad y exposición. En todo caso, la reputación de la compañía es algo que vamos construyendo cada día con el esfuerzo de todos.



En menos de dos años hemos conseguido implantar todas las herramientas de gestión de personas con un nivel excelente de utilización ●

● ● ●

HR MANAGERS
POR EL MUNDO



Los candidatos que forman parte de nuestros procesos de selección, cuando hacen el ejercicio de saber más sobre nosotros antes de acudir a la entrevista, manifiestan su grata sorpresa al descubrir que somos una empresa muy prestigiosa, sólida a nivel mundial, en pleno proceso de expansión y firmemente decidida a consolidarse en el mercado australiano.

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

P.G.F.: El estímulo constante que supone tener que resolver las cuestiones de siempre, pero en un contexto diferente, con reglas no siempre conocidas, lo cual te permite aprender cada día. Consolidar la presencia de ACCIONA en el mercado australiano, para constituirnos como empleador de referencia y, desde esa posición, atraer talento y sobre todo, retenerlo en un contexto altamente competitivo

¿Qué objetivos se ha marcado usted?

P.G.F.: Además de acompañar al negocio en su crecimiento, aportando los recursos que necesita en tiempo y forma, mi propósito es identificar el talento clave y asegurar su retención y desarrollo a futuro. Por otro lado, se espera de mí que contribuya al desarrollo de la actividad en el Sudeste Asiático, lo que requiere ser capaz de establecer los principales procesos de Recursos Humanos en países en los que a día de hoy ACCIONA no tiene presencia.

¿Cómo definiría el “estado de la función” de RR.HH. en Australia? ¿Dónde están las principales áreas de actuación (atracción de talento, desarrollo, gestión del compromiso, etc.)?

P.G.F.: La función de RR.HH. en Australia está en pleno proceso de consolidación, con una buena base que está dando resultados muy satisfactorios. En menos de dos años hemos conseguido implantar todas las herramientas de gestión de personas con un nivel excelente de utilización. Por otro lado, las áreas principales de actuación se centran en atraer y retener el mejor talento.

Explíquenos qué aspectos de la gestión de personas son diferentes en Australia en comparación con España:

P.G.F.: El aspecto más importante es que nos encontramos ante un mercado de pleno empleo, que no ha sufrido los efectos de lo que ellos llaman la GFC (*Global Financial Crisis*), es decir, que llevan muchos años viviendo en la posibilidad de elegir empleo y empleador. Se trata, por tanto, de un entorno laboral tremendamente dinámico, donde es muy habitual encontrar CVs de candidatos que han cambiado de trabajo cada dos o tres años. El tiempo medio de permanencia en la franja de edad entre los 25 y 35 años es de menos de tres años. El posicionamiento de ACCIONA en este mercado es el de una empresa nueva que está rompiendo el tradicional dominio de las grandes compañías australianas, obligándolas a competir de manera más creativa y agresiva.

¿Y a nivel de diferencias culturales que afectan la gestión de personas?

P.G.F.: Por lo que está siendo mi experiencia en Australia, creo que es necesario comunicar lo que se va a hacer, explicar lo que se está haciendo y volver a recordar lo que se ha hecho. No les gustan las sorpresas y hacen todo lo posible por planificar y estar preparados. Las diferencias culturales están a la orden del día pues hay multitud de nacionalidades procedentes, sobre todo, del Sudeste Asiático y de países anglosajones. Se valoran líderes que prediquen con el ejemplo, que sean referencia de honestidad, que sean exigentes pero comprensivos con los aspectos personales y que inspiren a sus colaboradores. Rechazan la confrontación y evitan los procesos de negociación agresiva. Las relaciones personales son muy agradables, pues les gusta mucho socializar (son muy habituales los desayunos en la oficina y el quedar a tomar algo después del trabajo).

Y respecto a políticas y prácticas de gestión de personas, ¿qué es lo que más le ha llamado la atención?

P.G.F.: Una diferencia que me parece muy interesante es que para cada proceso de selección se define una descripción del puesto (*position description*), y sin esa información no se pone en marcha. Los managers se esfuerzan en completarla y los candidatos esperan tener acceso a esta información a lo lar-

go del proceso de selección. Esa misma descripción del puesto pasa a formar parte del contrato que firma el trabajador al incorporarse y por tanto, queda totalmente documentada, de manera que si hay un cambio de funciones significativo, se vuelve a revisar la PD y se vuelve a firmar y adjuntar a su expediente. Los procesos de fijación de objetivos y de evaluación se hacen de manera bastante disciplinada, aunque en proyectos con plazos de ejecución muy ajustados se puede ver afectada, al igual que en España, dependiendo del nivel de carga de trabajo. En todo caso, aunque se retrase un poco, al final, se consigue cerrar con porcentajes de cumplimiento muy elevados.

¿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?

P.G.F.: Exportaría la disciplina a la hora de documentar las cosas y el respeto por el cumplimiento de las normas, la capacidad de planificación y de previsión a la hora de ejecutar los proyectos o las tareas. También el respeto por el equilibrio entre la vida personal y profesional, la importancia de la familia y del tiempo de ocio personal.

De España importaría nuestra versatilidad, la capacidad de compromiso y lealtad que tenemos, la creatividad y la tolerancia a la frustración. Creo que una característica nuestra es el elevado nivel de "resiliencia", entendida como la capacidad de no rendirnos y salir adelante a pesar de las adversidades, que es fantástica y se echa de menos en un entorno como el australiano, ¿quizá porque como nación llevan mucho tiempo en ciclo de bonanza económica?

¿Cómo es la relación de su área con Oficinas Centrales, qué margen de actuación y peso tiene lo local vs. lo corporativo? ¿Qué apoyo necesitan de las Oficinas Centrales y qué dificultades existen en cuanto a la comunicación y coordinación con las oficinas centrales y/o colegas en otras regiones?

P.G.F.: La relación es constante. Todas las tardes tengo llamadas con Madrid para coordinar esfuerzos, adaptar

procesos y conseguir, con la ayuda de todos, que ACCIONA sea una única compañía, independientemente de dónde nos encontremos y del idioma que se hable. El soporte recibido también es constante y el equipo que se encuentra en las Oficinas Centrales siempre se muestra muy dispuesto a entender la peculiaridad local, las necesidades del mercado aquí y el apoyo puntual que se puede necesitar y que puede dar lugar a adaptaciones o ajustes más allá de los inicialmente previstos.

Tenemos una relación muy cercana, y precisamente el venir de allí facilita mucho las cosas a la hora de interpretar las directrices que se reciben y que hay que llevar a cabo.

De España importaría nuestra versatilidad, la capacidad de compromiso y lealtad, la creatividad y la tolerancia a la frustración ●

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

P.G.F.: Sobre todo, abre la mente y ayuda a entender que no debes dar nada por sentado. Ayuda a entender lo que significa realmente ser internacional o colaborar para construir una empresa multinacional. La principal lección es entender que el punto de partida no es necesariamente el mismo y que hay que comprobar realmente donde estamos cada uno antes de sacar conclusiones. El mayor error quizá sería el de no ser capaz de manejar inteligentemente la diferencia horaria, y caer siempre en la misma equivocación de hacer "dos jornadas" por querer avanzar.

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

P.G.F.: Creo que una de ellas es la humildad de aceptar que no conoces completamente la forma de operar local y que necesitas apoyarte en el conocimiento experto de tus colaboradores del país. Pero también, la suficiente firmeza para que no te "deslumbren"

con esas diferencias. Me ha pasado varias veces que en opinión de los locales no se podía hacer algo, y sin embargo, tras persistir en el intento, las cosas salen y ellos mismos reconocen el beneficio de haberlo hecho así.

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

P.G.F.: Muchísimo. Mi hija habla con acento australiano, y en el colegio le preguntan si habla español, cuando es el idioma que habla como lengua materna. A pesar de las largas jornadas de trabajo que vivo cada día, estamos siendo capaces de apreciar la oportunidad de vivir en una cultura tan diferente a la nuestra.

Profesionalmente, estoy aprendiendo cada día de las personas con las que me relaciono. También es muy estimulante tener que superar retos que antes no había vivido de esta manera.

Todo esto exige un esfuerzo especial de pensar con mente creativa y con mucha predisposición a entender y no juzgar, para evitar caer en el "nosotros vs ellos".

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

P.G.F.: Que busque un buen equipo de trabajo en el que poder apoyarse, especialmente en los temas de legislación laboral local, pues es la clave del éxito profesional. Y como siempre, que invierta en las personas y busque el brillo en sus ojos, pues es la única garantía de que estarán dispuestos a dar más allá de lo establecido. Y, por supuesto, que se esfuerce por conocer y aprender en todo lo que haga, que no caiga en el error de refugiarse en lo que conoce. Aprender es muy excitante y, aunque a veces agotador, siempre merece la pena.]