



*“La conciencia del valor que Recursos Humanos puede aportar es muy importante en Suiza y esa conciencia conlleva una mucha mayor exigencia y, por tanto, resultados en la gestión de personas”. Así destaca nuestro invitado el estado de la función en el país en el que lleva 11 años trabajando y, como él dice, “ampliando miras”.*



# Jordi Martín-Consuegra Ávila

## Global Resources Director at **DUF**RY

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



**Camilla Hillier-Fry: Preséntenos brevemente su compañía**

**Jordi Martín:** Dufry es una empresa global de *travel retail* con una facturación de cerca de 8.000 millones de francos suizos y 32.000 empleados. Gestionamos 2.200 tiendas en 63 países organizados bajo 5 divisiones geográficas: Sur de Europa y África; UK, Europa Central y del Este; Asia, Medio Oriente y Australia; Latinoamérica; y Norteamérica. La sede global de la compañía está en Basilea, Suiza, donde trabajamos empleados de más de 30 nacionalidades.

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

**J.M.:** Tenemos una estructura de RR.HH. con 3 vértices: el local, que bajo el liderazgo de cada división gestiona en cada país las necesidades de cada operación; el global, donde

4 centros de competencia crean y coordinan la implantación de sinergias de escala para todo el grupo (Aprendizaje y Desarrollo; Gestión del Talento; Remuneración; y Sistemas de RR.HH.); y el de Organización y Procesos, que ayuda a las distintas funciones a estandarizar sus formas de trabajo y generar eficiencias conectando organización, procesos y sistemas.

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

**J.M.:** Llevo 11 años en Suiza trabajando en Dufry, donde he desempeñado diferentes puestos. Actualmente soy el responsable global de Recursos Humanos, Organización y Tecnología. Anteriormente había trabajado en Inglaterra, así como temporalmente en varios proyectos en Latinoamérica

y otras regiones. La motivación fundamental que me llevó a trasladarme fue la oportunidad profesional y el interés en ampliar miras fuera de España junto a mi familia.

#### Explíquenos brevemente su trayectoria anterior.

**J.M.:** Desarrollé mi carrera en el ámbito de la tecnología, responsabilidad con la que llegué a Dufry. Posteriormente me responsabilicé también de proyectos de integración de adquisiciones y finalmente de Recursos Humanos y Organización.

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

**J.M.:** No hay contradicción entre las 2 opciones. Me entusiasma tener responsabilidades internacionales, y nos gustaría un día volver a España, pero no tenemos prisa.

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

**J.M.:** Suiza es calidad de vida, orden y concierto, y oportunidades profesionales si se tiene constancia. Estupendo para la vida familiar, para la vida de soltero no tanto (o eso, al menos, me dicen los españoles que conozco y están solteros ☺).

#### ¿Cómo definiría la reputación local de su compañía respecto a la competencia y como empleador?

**J.M.:** Dufry tiene la mayor parte de su negocio fuera de Suiza, pero al ser una compañía pública de alto crecimiento y líder global en su mercado, cada vez es más conocida, en especial desde que estamos presentes en los principales aeropuertos suizos. Creo que la gente que trabaja para nosotros busca retos, dinamismo, un entorno de trabajo muy internacional, y beneficiar a nuestros accionistas muy directamente mediante su duro trabajo diario.

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

**J.M.:** Dufry ha crecido a un ritmo del 20% anual durante más de 10 años, por lo que lo más satisfactorio para mí es ayudarle a crecer y evolucionar rentablemente en un marco de cambio



**El contrato social es distinto en Suiza, la confianza es mayor entre empleado y empresa, las reglas son sencillas, claras y se cumplen, y se percibe que satisfacer las necesidades de la empresa es primordial para el beneficio de todos •**

permanente. En Dufry es difícil que un día se parezca al anterior.

Nuestro gran reto es la transformación global que hemos emprendido recientemente tras haber adquirido dos de nuestros principales competidores, construyendo algo nuevo y aprovechando lo que tenemos que ofrecer las 32.000 personas que ahora trabajamos juntas, y cambiando nuestra forma de trabajar completamente con unos objetivos económicos claros.

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

**J.M.:** Suiza es sede de muchas multinacionales globales y empresas suizas

estupendas y, por tanto, predomina una visión muy estratégica de la contribución que Recursos Humanos puede hacer a la empresa. Interesa todo lo que conecte la gestión de personas con la ejecución de la estrategia del negocio, haciendo hincapié en las áreas de liderazgo, capacidades, desarrollo, planificación, eficiencia, rendimiento, motivación, y retribución por rendimiento de los empleados. Últimamente hay mucho interés por la digitalización aplicada a los RR.HH. En general, hay nivel y muchas ganas de que la función aporte valor diferencial a la empresa.

#### Explíquenos algunos aspectos de la gestión de personas que sean diferentes en comparación con España

En Suiza prevalece un modelo muy sano en la relación laboral, que combina un



## La mala comunicación entre central y operaciones está detrás de la mitad de los fallos en ejecución de la estrategia ●

alto respeto mutuo entre empleador y empleado con una alta flexibilidad para amoldar la organización a las necesidades cambiantes de la compañía. La formación profesional ocupa un lugar esencial para el éxito del modelo, que desemboca en una productividad muy alta según todos los indicadores. Prácticamente hay pleno empleo y hay que trabajar en atraer y retener a las personas. En el liderazgo se valora mucho dialogar y escuchar antes de decidir, y, al mismo tiempo, hay mucha disciplina en la ejecución. El suizo valora mucho la integridad, la claridad de responsabilidades y objetivos y la planificación. Le puede costar lidiar con la ambigüedad e improvisar. Yo creo que si se pudiera crear un híbrido del profesional suizo y el español, tendríamos el profesional perfecto. En una cosa coincidimos: nos solemos vender fatal.

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

**J.M.:** La conciencia del valor que Recursos Humanos puede aportar es muy importante en Suiza, aspecto en el que España ha ido por detrás mucho tiempo, aunque esté cambiando rápido en las mejores empresas. Esa conciencia conlleva una mucha mayor exigencia y, por tanto, resultados en la gestión de personas. El contrato social

es distinto en Suiza, la confianza es mayor entre empleado y empresa, las reglas son sencillas, claras y se cumplen, y se percibe que satisfacer las necesidades de la empresa es primordial para el beneficio de todos. El equipo se valora mucho, tanto como que cada uno encuentre cómo contribuir mejor. En España aportamos una enorme capacidad de liderazgo, gestión y trabajo, y en particular, un enfoque del trabajo muy práctico y centrado en resultados. Tenemos una mentalidad muy interesante para trabajar en una realidad que se mueve tan rápido.

**¿Cómo es la relación Corporativo vs. local?**

**J.M.:** Nos necesitamos todos mutuamente, y la fórmula que he visto funcionar mejor es aquella que permite una alta diversidad en el debate, de modo que todas las áreas participen en el mismo, y una vez se decide, nos centramos en ejecutar con coordinación y comunicación constante. Y vuelta a empezar. La mala comunicación entre central y operaciones está detrás de la mitad de los fallos en ejecución de la estrategia, y la otra mitad procede de la falta de claridad en los objetivos, planes o responsabilidades.

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

**J.M.:** He aprendido que la misma realidad tiene infinitas percepciones y que hay que invertir tiempo en ganarse la confianza y entender el punto de vista de los demás, pues te permite después llegar a ellos con mayor efectividad. También a ser claro en la comunicación: los circunloquios no funcionan bien en un entorno multicultural.

**Si pudiera dar sólo un consejo a un Director de RR.HH. que empieza a trabajar fuera de España, ¿qué le recomendaría?**

**J.M.:** Dejar la modestia atrás y lanzarse a por todas: el campo de acción para los Recursos Humanos es enorme para la organización global de hoy. Y evitar ser convencional en las propuestas: se trata de aportar pragmatismo y orientación a resultados, y evitar políticas que no están dirigidas a las necesidades del negocio sino a "lo que se supone que RR.HH. tiene que hacer". ]



HR MANAGERS  
POR EL MUNDO