



Lleva 11 años trabajando en BMW, de los cuales casi 5 los ha pasado en el extranjero, cuatro en Alemania y desde hace un año en Inglaterra, donde se ha trasladado para asumir la Vicepresidencia de RR.HH. para Europa y Oriente Medio de su Grupo. Y, sobre todo, para disfrutar de una experiencia positiva tanto a nivel personal -“la experiencia internacional enriquece por definición y normalmente te hace más fuerte, mejor profesional y probablemente -y si tienes suerte-, hasta mejor persona”- y familiar -“si a nivel familiar no hubiera encajado, no estaría en Uk”-.

[FARNBOROUGH / UK]



José Amoretti Cordova

VP Corporate Human Resources Europe & Middle East at **BMW GROUP**

CAMILLA HILLIER-FRY
Socia de PeopleMatters.

Camilla Hillier-Fry: ¿Qué le ha impulsado a trasladarse a trabajar a otro país?

José Amoretti Cordova: Tuve la suerte de que la empresa quería contar conmigo para este proyecto y aún más suerte de tener el apoyo en casa para aceptar la propuesta. La verdad es que no estábamos buscando otra experiencia internacional al menos a corto plazo, pero la vida es así y las oportunidades surgen cuando surgen y si te encajan, hay que cogerlas. Si a nivel familiar no hubiera encajado, no estaríamos en UK, eso seguro.

¿Cuál es su posición actual y qué ámbito gestiona desde ella?

J.A.C.: Mi responsabilidad actual es RR.HH. Corporativos para Europa &

Middle East en BMW Group. Esta región engloba 26 países y una plantilla de 25.000 personas aproximadamente. El equipo de RR.HH. de las oficinas centrales de Inglaterra está formado por 30 personas con 7 nacionalidades distintas, además del apoyo directo de los respectivos directores de RR.HH. de cada filial.

¿Es su primera experiencia laboral fuera de España?

J.A.C.: Llevo trabajando en RR.HH. desde el año 2000, y en BMW, desde 2004. Me encanta y me apasiona lo que hago y además tengo la suerte de me puedo ganar la vida con ello. Ésta es mi segunda experiencia internacional. De 2008 a 2012 estuve trabajando en Alemania,



concretamente en Múnich, y ahora, desde enero de 2015, en Inglaterra.

¿Qué representa este puesto tanto en su carrera como a nivel personal?

J.A.C.: A nivel profesional, este puesto supone fundamentalmente confianza de mi empresa en mí, que es lo que yo más valoro y agradezco de una compañía. En el plano personal, esta experiencia representa una aventura más con efecto "win-win" para todos, es decir, para mi mujer, para mis hijos y también para mí.

¿Cuáles son los mayores atractivos de su posición actual y qué objetivos se ha marcado Usted?

J.A.C.: El mayor atractivo es la posibilidad de trabajar en ambientes internacionales con retos a veces muy parecidos pero, en otras ocasiones, muy diferentes. Mi objetivo es sencillo: intentar, junto con mi equipo, que RR.HH. sea considerado, por parte de todos los empleados de la compañía y a todos los niveles, un activo clave para el negocio y para el desarrollo de las personas.

Exportaría a España las políticas de conciliación que la mayoría de países en Europa disfrutan, e importaría de nuestro país la idea de que trabajar duro y pasárselo bien es posible y, además, siempre merece la pena ●

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

J.A.C.: Me planteo disfrutar de cada cosa a su tiempo. Ahora toca hacerlo de Inglaterra, que es un país con una cultura e historia increíbles. Luego veremos en función de lo que la empresa necesite y por supuesto, que esa necesidad encaje con mi familia, como hasta ahora ha sucedido.

Además, la vida creo que nos demuestra a todos que planificar a muy largo plazo no suele resultar siempre acertado, la vida es maravillosa porque precisamente no se puede controlar.

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

J.A.C.: Lo que más destacaría es el ambiente totalmente internacional. Aquí la mayoría de los equipos de trabajo son multiculturales. Además, hay un equilibrio bastante bueno entre la vida familiar y la profesional. Soy muy afortunado porque los dos destinos que he podido disfrutar, Londres y Munich, son privilegiados por todo lo que te pueden ofrecer.

¿Cómo definiría la reputación de su compañía en el mercado local, como



En la cultura de mi compañía cometer errores forma parte del proceso de aprendizaje, es por ello que se nos permite ser verdaderos *risk-takers* •

empresa (respecto a la competencia) y como empleador?

J.A.C.: Inglaterra es el único país del mundo donde todas las marcas de BMW Group están representadas: además de BMW, contamos con las sedes de MINI en Oxford y de Rolls-Royce en Goodwood. La reputación del grupo es muy buena, pero, precisamente por ello, tenemos la responsabilidad de mantener el *employer branding* en sus niveles más altos en todas las marcas. Además, la competencia es muy fuerte y muy buena, y esto te exige dar siempre lo mejor de ti y lo mejor de tu empresa.

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

J.A.C.: Tenemos un portfolio de responsabilidades bastante diverso ya que debemos gestionar desde una fábrica hasta una empresa de ventas, una financiera o un concesionario, y todo esto con distintas marcas que tienen muchas cosas en común pero también su propia identidad y, a veces, hasta su propia cultura. Esto sin duda enriquece nuestro perfil y hace que la manera de gestionar Recursos Humanos se adapte exactamente a lo que nuestros clientes internos necesitan.

Explíquenos qué aspectos de la gestión de personas son diferentes en Inglaterra en comparación con España desde el punto de vista del mercado laboral y las diferencias culturales y de management

J.A.C.: Inglaterra, especialmente en el sur y más aún en Londres o en sus cercanías, es un centro de negocios por excelencia así que el talento no siempre es sencillo de encontrar y es por ello que mantener a tus equipos motivados te exige lo mejor. En el resto de países de nuestro ámbito, entre los cuales tengo la fortuna de contar con España y con un equipo fantástico que desde allí me apoya, hay situaciones diversas: p.e. tenemos mercados muy parecidos a España como Italia, Francia, etc., pero también otros muy diferentes como Rusia o Emiratos Arabes. El truco es dar a cada uno lo que necesita y que todos se beneficien del *know-how* de todos.

Respecto a las diferencias culturales, la verdad es que no he encontrado muchas en este aspecto, pero esto no es merito mío, sino de la cultura de mi empresa. Llevo 11 años en BMW, y aunque he pasado casi 5 trabajando en el extranjero, en mi compañía siempre se trabaja en proyectos con



HR MANAGERS
POR EL MUNDO

otros países, por lo que el estilo de management es desde el principio abierto e internacional y por ello, muy reconocible en cualquier país. Si a esto además le sumas la especial habilidad que -creo- tenemos los españoles para liderar y motivar equipos, el resultado suele ser que recibes de tus equipos siempre mucho más de lo que das.

¿Y en cuanto a políticas y prácticas de gestión de personas que son más o menos aceptables en ambos países, p.ej. la evaluación del desempeño, código de conducta, gestión por objetivos, incentivos individuales...?

J.A.C.: En mi actual función tenemos una doble función que denominamos "Glocal". Por un lado, la parte global, es decir, tenemos una clara responsabilidad de *governance*, que se traduce en que en todos los países las políticas que se desarrollen o implementen estén en sintonía con las del Grupo a nivel mundial. Y, por otro, la local, esto es, tenemos que tener la capacidad y la empatía suficiente para adaptar políticas o directivas de Grupo a cada país. Encontrar el adecuado balance entre estos dos aspectos es la clave del éxito en mi puesto actual.

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

J.A.C.: Lo que exportaría a España son las políticas de conciliación que la mayoría de países en Europa disfrutan, e importaría de nuestro país la idea de que trabajar duro y pasárselo bien es posible y, además, siempre merece la pena!

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

J.A.C.: Lecciones, muchas, y errores, todavía más. A nivel profesional, trabajar fuera te da una perspectiva diferente de la compañía y te ayuda a entenderla mejor, sobre todo, si tienes la oportunidad de trabajar en su central (en mi caso, Munich). Además, conoces diferentes países, culturas, personas, problemas y esto probablemente te permite crecer más que si estás en tu propio país. Salir fuera significa salir de

tu zona de confort y esto suele venir acompañado de aprendizaje extra.

Los errores son la base del aprendizaje y, como he dicho, he cometido muchos. Uno siempre aprende más de los errores que de los aciertos. Además, en la cultura de mi compañía, cometer errores forma parte del proceso de aprendizaje. Aquí se nos permite e, incluso, anima a ser verdaderos *risk-takers*. Como me dijo mi primer jefe en Alemania, *"everyone has the right to be wrong"*.

¿Cómo le ha enriquecido tanto profesional como personalmente esta experiencia?

J.A.C.: Estar fuera de tu país tiene algunos momentos de reto –sobre todo los primeros-, pero la gran cantidad de momentos de ilusión, alegría y satisfacción que te llevas contigo hacen que los primeros se queden en una anécdota. La experiencia internacional enriquece por definición y normalmente te hace más fuerte, mejor profesional y probablemente -y si tienes suerte-, hasta mejor persona.

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

J.A.C.: Que disfrute a tope de la experiencia. La vida va siempre rápido, pero en el extranjero, ¡aún más!

Creo que las competencias de un buen directivo de Recursos Humanos para trabajar fuera de su país son: escucha activa, simplicidad y capacidad de síntesis, y comunicación •

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

J.A.C.: La materia prima siempre es la misma, estés donde estés: que te guste tu trabajo y que estés convencido de que RR.HH. es una área estratégica con impacto directo en el negocio. Creo que, adicionalmente, un buen directivo de Recursos Humanos, cuando trabaja en el extranjero, debe poder ofrecer las siguientes tres competencias a un nivel más alto que cuando trabaja en su propio país:

- Maxima capacidad de observación y escucha activa. A veces, la clave está en pequeños detalles.
- Simplicidad y capacidad de síntesis. Debemos poder tomar decisiones con presentaciones de menos de 8 slides.
- Comunicación y capacidad de persuasión. Tenemos que ser grandes comunicadores y poder "vender y convencer" a nuestros clientes internos.]

