



*"Pragmática, ligera, moderna, rápida y que haga pocas cosas pero muy bien hechas, aquellas que son diferenciales y aportan valor al negocio". Así considera nuestro protagonista que debe ser la función de HR a partir de su experiencia internacional –lleva 6 años trabajando en Holanda- y la perspectiva global que le está aportando su actual rol en Heineken.*

[ **HOLANDA /**  
**AMSTERDAM** ]



# Alfonso Aunon García

## Global Talent Management at **HEINEKEN**

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

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

**Alfonso Aunon:** Heineken es la empresa cervecera más internacional de la industria, con presencia en más de 70 países y con más de 250 marcas de cerveza y sidra en nuestro portafolio. No solamente contamos con la archiconocida Heineken, sino también con otras marcas internacionales y locales de éxito como Amstel, Desperados, Sol o Cruzcampo. Nos sentimos orgullosos de ser una empresa global y familiar al mismo tiempo, con una historia única, que produce cerveza de calidad desde 1864. Nuestros valores diferenciales son nuestras marcas, nuestra cultura y la pasión de nuestros 81.000 empleados.

**¿Cuál es la importancia de Holanda para su compañía?**

**A.A.:** Desde hace 6 años vivo en Amsterdam (Holanda) con mi familia. Aquí esta nuestra oficina central global, y en

la que trabajamos alrededor de 1.000 personas. Este es el centro desde el que se diseña la estrategia, se vela por la salud de nuestras marcas, la calidad de nuestros productos y la gestión del talento global. Desde aquí desarrollamos también las políticas y herramientas que nos ayudan a mejorar nuestros niveles de excelencia y consistencia. También nos sentimos orgullosos de que los países en los que opera Heineken disfruten de un alto grado de autonomía y al mismo tiempo reciban el apoyo de una organización global de nuestro tamaño, lo que nos permite innovar, estandarizar procesos y ofrecer oportunidades de desarrollo a nuestros empleados muy variadas, no solo en cuanto al contenido del puesto, sino también al aprendizaje en distintas culturas.

**De la plantilla que usted gestiona en Holanda, ¿aproximadamente cuántos son expatriados versus locales?**



**A.A.:** Más del 50% de nuestra plantilla en las oficinas globales es internacional, por lo que nos movemos en una pequeña torre de Babel en la que la sensibilidad, la diversidad cultural, el respeto y la actitud abierta son claves para que este pequeño microclima funcione.

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

**A.A.:** El equipo global de HR se estructura verticalmente en torno a nuestras funciones de negocio (Marketing, Producción, Finanzas, HR, Comunicación, etc.) con responsables de HR para cada una de ellas, encargados de gestionar la cartera de talento, asegurar planes de sucesión y de carrera, y predecir qué competencias se requieren para la futura sostenibilidad del negocio. Transversalmente contamos además con diferentes centros de especialización que se encargan de dar apoyo diseñando la estrategia, los procesos y las herramientas necesarias para que los diferentes elementos críticos de HR se integren en el negocio añadiendo valor a nuestros managers y empleados: gestión del desempeño, formación y desarrollo, reclutamiento, gestión del talento y compensación y beneficios.

### ¿Es su primera experiencia laboral fuera de España?

**A.A.:** Como estudiante tuve la oportunidad de cursar un año de universidad en Londres, pero ésta es mi primera experiencia profesional fuera de España. Son ya 6 años en Holanda donde vine como expatriado de mi anterior empresa British American Tobacco, como responsable de formación y desarrollo para Europa. Pasados tres años, Heineken se cruzó en mi camino y me hizo decidirme por extender mi estancia aquí unos años más en su equipo global. Ha sido una decisión fantástica porque me ha dado la oportunidad de conocer una nueva industria y realidad de negocio muy diferente, y la posibilidad de construir nuevas iniciativas en un entorno en el que la innovación y el espíritu emprendedor son valores inherentes a la cultura de la compañía. Un buen ejemplo es la iniciativa en la que estamos trabajando para desarrollar nuestra marca global como empleador



## Me considero un directivo internacional con recorrido y motivación para seguir creciendo en el ámbito global •

que verá la luz después del verano. Un proyecto que supone un reto (y un placer) enorme en una organización en la que la excelencia en el desarrollo de nuestras marcas es un básico.

### ¿Qué representa este puesto en su carrera profesional?

**A.A.:** Este puesto supone completar un ciclo de experiencias que empecé con consultoría, continué con puestos generalistas y me ha llevado a pasar por un equipo regional y ahora uno global. Definitivamente, los binomios generalista-especialista y local-internacional me han llevado a completar mi perfil, no solo en cuanto a competencias técnicas, sino desde el punto de vista del liderazgo y el desarrollo personal, entendiendo las dinámicas del negocio, aprendiendo a gestionar la política, comunicando de forma más efectiva y abriendo mi mente a nuevas culturas, formas de pensar y actuar. Pero, sobre todo, me ha ayudado a entender y conectar todas las piezas del puzzle del negocio y la complejidad

de una estructura global, el saber por qué pasan las cosas y que todo (o casi todo) tiene una razón de ser.

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

**A.A.:** Me considero un directivo internacional con recorrido y motivación para seguir creciendo en el ámbito global. La experiencia es extremadamente enriquecedora y tengo muchísimo por aprender, por lo que España, sin duda, está en mi radar pero no es una prioridad inmediata. También creo que es mucho más fácil extender la aventura internacional una vez que ya se ha comenzado el camino, y mucho más difícil retomarla una vez que se ha vuelto a casa...

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

**A.A.:** Ámsterdam es una ciudad preciosa y llena de vida. Son muchas



**En este puesto global, la comunicación y la capacidad de inspirar a la organización para que respalde una idea son críticas •**

las cosas que de esta cultura me han llamado la atención, aunque destacaría dos: la primera es la calidad de vida y la segunda, el choque cultural que supone vivir en Holanda. Empezando por la última, es curioso imaginarse que, siendo europeos y a tan poca distancia, podamos ser tan distintos. Los holandeses son magníficos comerciantes. Desde la explosión de la economía holandesa en su siglo de oro, el país ha sido capaz de generar riqueza a través del comercio, el transporte y las infraestructuras.

Grandes ejemplos de ello son el gigantesco puerto de Rotterdam, el ajetreadísimo aeropuerto de Schiphol en Ámsterdam y los grandes diques repartidos por todo el país. Pero aspectos de la personalidad holandesa como el pragmatismo y una comunicación muy directa, que les han permitido ser tan buenos comerciantes, pueden convertirse en un arma de doble filo y percibirse como muy agresivos e invasivos. Respecto a la

calidad de vida, Ámsterdam, siendo una ciudad pequeña en población (menos de 1 millón de habitantes), tiene el mayor ratio de concentración de empresas multinacionales de Europa gracias a una estructura impositiva muy favorable, una comunidad de expatriados enorme y todas las condiciones que las mayores ciudades de Europa ofrecen: agenda cultural, transporte, restaurantes, etc. A eso se le unen algunas ventajas adicionales: la burocracia es casi inexistente, en menos de 15 minutos estas en cualquier punto de la ciudad en bici y el idioma oficial (casi) es el inglés, con el que sin duda se puede sobrevivir sin problemas.

**¿Cómo definiría la reputación de su empresa en el mercado local?**

**A.A.:** ¡Heineken es conocidísima! Líder del mercado, presente por toda la ciudad y el país desde hace más de 150 años y con una imagen de empleador excelente. De hecho, en todos los rankings de compañías más atractivas para trabajar, siempre aparece en el top 3. Nuestra historia única, la reputación de la familia Heineken, el valor de nuestras marcas y la calidad de nuestras cervezas la hacen sin lugar a dudas un sitio atractivo para todo tipo de talentos venidos de todo el mundo en diferentes etapas de su carrera.

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

**A.A.:** La posibilidad de desarrollar iniciativas que tienen un impacto global desde el primero al último de nuestros empleados es el gran atractivo. Es muy enriquecedor saber que el valor añadido es exponencial y que iniciativas globales de éxito ayudan a construir el legado futuro de la compañía. Al mismo tiempo, el factor riesgo es mayor y los errores también tienen mayor impacto, por lo que la presión es constante y la búsqueda de la excelencia es fundamental. Sin duda, el mayor reto es conseguir que una organización global te respalde y esté convencida de que la estrategia e iniciativas son las adecuadas. En este puesto global, el número de personas involucradas en las decisiones, el número de colegas por todo el mundo a los que se consulta y el impacto de las iniciativas hacen que los procesos

•••   
HR MANAGERS  
POR EL MUNDO

sean más lentos y a veces ambiguos. Aquí la comunicación y la capacidad de inspirar a la organización para que respalde una idea son críticas. Una iniciativa global sin los apoyos necesarios (muchos mejor que pocos) es una iniciativa abocada al fracaso.

### ¿Cómo definiría el "estado de la función" de RR.HH. en Holanda?

**A.A.:** En pleno momento de transición hacia una función más estratégica, más rápida, más cercana al negocio, más global y, sobre todo, mucho más preparada para entender las oportunidades y retos de dialogar con las nuevas generaciones en un mundo 100% digital. La aventura de conectar con el talento hablando su mismo lenguaje y estando presente en los canales en los que el talento se expresa. Redes sociales en las que todo el mundo tiene voz y un amplificador global para hacerse oír, en un momento en el que dar sentido al trabajo y al porqué de decidirse por una u otra empresa, es un factor de decisión clave. Para Heineken continuar invirtiendo en nuestras marcas y nuestra gente son pilares fundamentales de la estrategia, así como lo es mostrar mucho más nuestra cultura, que es única. El espíritu emprendedor, la innovación, el sentido de comunidad y amistad y, cómo no, la diversión forman parte de nuestro día a día, tanto entre nuestros consumidores como entre nuestros empleados. De cara al futuro, la atracción y gestión del talento, la ampliación de nuestra cultura y un espíritu ganador serán claves para el éxito.

**Explíquenos qué aspectos de la gestión de personas son diferentes en Holanda en comparación con España, en cuanto a:**

#### // El mercado laboral

**A.A.:** Muy diferente. En Holanda nos movemos en un mercado laboral en crecimiento, tasas de desempleo bajas, mucha presencia de multinacionales y un entorno muy competitivo para atraer talento. Asimismo, las condiciones laborales son distintas, con horarios más reducidos y concentrados y la posibilidad de trabajo autónomo, virtual o jornadas reducidas mucho más instauradas en la cultura.

#### // Diferencias culturales que afectan la gestión de personas

**A.A.:** El pragmatismo y la comunicación directa son claves. No se valora el volumen sino el resultado. La contrapartida es que el entorno laboral como lugar de encuentro social no es tan relevante. La diversión de disfrutar el camino para llegar al objetivo no es tan importante; sí lo es llegar al objetivo cuanto antes para dedicar más tiempo a las actividades fuera de la oficina. En cuanto al liderazgo, hay una diferencia muy significativa con España: aquí la jerarquía es prácticamente inexistente. Todo el mundo tiene voz y se siente en condición de poder dar una opinión independientemente del lugar que ocupe en el organigrama. Eso también hace que la necesidad de discusión y consenso en la toma de decisiones sea más relevante y haga en ocasiones que los procesos sean más lentos.

#### // Políticas de gestión de personas

**A.A.:** Son similares a las que podemos encontrar en cualquier entorno multinacional en España: alto grado de especialización, áreas muy procedimentadas y herramientas/sistemas estándar y globales. La dificultad para contar con sistemas e información fiable y analizable que apoyen la toma de decisiones y la presencia en el mundo digital continuarán siendo un reto para la función en el futuro inmediato.

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

**A.A.:** Muchos, muchísimos aprendizajes. Más allá de mi objetivo inicial de aprender mucho sobre la función de HR, diría que eso ha sido lo menos relevante. ¿El mayor aprendizaje? Comunicar mejor, ser más práctico, convertir el pensamiento estratégico en acciones

y tener una visión más global del negocio. Entender el porqué de muchos elementos del mismo y cómo impactan en el resultado final y aprender a vivir con la ambigüedad en un entorno de incertidumbre en el que no todo se puede tener controlado ni procedimentado. El entorno cambia rápido, el negocio cambia rápido; y eso requiere de una función de HR pragmática, ligera, moderna, rápida y que haga pocas cosas pero muy bien hechas, aquellas que suponen una ventaja competitiva y apoyan al negocio.

#### ¿Qué cualidades necesita un Director de RR.HH. para ser eficaz en otro país?

**A.A.:** Mente abierta, escucha, escucha y escucha; delegación, pensamiento estratégico, cercanía al negocio y a los empleados (todos) y ser consciente de que manejar la política hacia arriba es tan importante como construir puentes con toda la organización.

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

**A.A.:** Soy otro. 6 años dan para mucho. Estando fuera de España me he casado, he tenido un hijo, tengo muchísimos contactos nuevos por todo el mundo y sobre todo, he madurado mucho en la forma de ver los problemas del negocio y sus posibles soluciones.

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

**A.A.:** Escucha mucho, disfruta mucho, sé genuino y no intentes resolver el mundo en un día. Pero haz lo que hagas, llévate al mayor número de gente posible acompañándote en el camino. ]

**En Holanda, la jerarquía es prácticamente inexistente. Todo el mundo tiene voz y se siente en condición de poder dar una opinión independientemente del lugar que ocupe en el organigrama •**