



Aprendizaje duro pero a su vez precioso, que te abre la mente y el corazón y te prepara para entender e integrar mejor las diferencias y la diversidad. Éste es el balance que hace nuestra entrevistada de los cerca de dos años que lleva trabajando en Suecia -como directora global de RR.HH. para la división de producción de esta compañía del sector de medical devices-, país al que se trasladó buscando nuevos retos tanto profesionales como personales que la mantengan fuera de su zona de confort.

[SUECIA / GOTENBURGO]



Esther Delgado

HR Global Director Manufacturing at MÖLNLYCKE HEALTH CARE

CAMILLA HILLIER-FRY
Socio de PeopleMatters.

Camilla Hillier-Fry: Preséntenos brevemente su compañía.

Esther Delgado: Mölnlycke Health Care es líder de mercado a nivel mundial en la fabricación de productos quirúrgicos de un solo uso y de soluciones para el cuidado de heridas para profesionales sanitarios y pacientes. Desarrollamos y ofrecemos al mercado productos innovadores para el tratamiento de heridas y productos quirúrgicos para un amplio rango de cuidados – desde la prevención al cuidado hospitalario y farmacéutico. Mölnlycke Health Care emplea a 7.500 personas en más de 90 países en todo el mundo, la sede central está en Gotemburgo, Suecia, y pasión, aprendizaje e integridad son los valores que nos definen.

Desde Suecia, ¿qué países y qué plantilla gestiona usted?

E.D.: Gestiono equipos y fábricas en 7 países: Tailandia, Malasia, Bélgica, República Checa, Polonia, Francia y Suecia, una plantilla aproximada de 4.600 empleados.

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

E.D.: El equipo de Recursos Humanos del área de Operaciones está formado por 52 profesionales repartidos en los países anteriormente mencionados. Contamos con un HR manager en cada país los cuales me reportan directamente.

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

E.D.: Las razones que me impulsaron a aceptar este proyecto fueron la oportunidad de desarrollo profesional, y



de ampliar experiencia tanto en otros países como en otra parte del negocio (producción).

No es mi primera experiencia profesional fuera de España. En mi anterior etapa profesional en Ferrovial y especialmente en mi etapa en la división de autopistas -Cintra- mantuve una estrecha colaboración durante más de un año con las concesiones en USA -Texas.

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

E.D.: Llevo más de 18 años trabajando en RR.HH., en empresas como Deloitte, Ferrovial o Cintra. A Mölnlycke Health Care me incorporé en el año 2012 como Directora de RR.HH. para Iberia. Después de prácticamente dos años en la función, me ofrecieron la oportunidad de asumir la dirección global de RR.HH. del negocio de producción, puesto en el que llevo algo más de dos años ya.

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

E.D.: La vuelta a España no es incompatible con una posición directiva a nivel internacional / global. Me interesa seguir desarrollando mi carrera en una posición global.

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

E.D.: Suecia es un país muy organizado, fácil para instalarse, en el que todo el mundo habla inglés, además de seguro y tranquilo. Definitivamente, es un país estupendo para vivir, especialmente si tienes niños, ya que todo está preparado y pensado para ellos.

¿Cómo definiría la reputación de su empresa en el mercado local, tanto respecto a la competencia como desde el punto de vista de su marca como empleador?

E.D.: Mölnlycke Health Care es una compañía muy conocida en Suecia, así como mundialmente, como un proveedor de primera línea en productos sanitarios, más conocido por su nombre en inglés de *medical devices*.



El balance entre lo global y corporativo es un reto. Mi posición trata de facilitar esta comunicación y entendimiento entre las oficinas centrales y políticas globales y las realidades y necesidades locales •

En relación a nuestra competencia, destacamos por unos valores muy arraigados en la cultura sueca: equidad, justicia, integridad, transparencia, calidad, preocupación por las personas e innovación.

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

E.D.: Lo que destacaría como más atractivo es el hecho de estar en contacto con diferentes realidades en

distintos países, con diferentes culturas, problemas ... Y el tener que dar espacio a las realidades locales sin perder la identidad global de la compañía en políticas de Recursos Humanos. Esto es a la vez el mayor atractivo y el mayor reto.

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

E.D.: Al tratarse de una posición global, las áreas de actuación son muy amplias pero el denominador común



Esta experiencia me ha abierto más los ojos a trabajar con diferentes culturas, incorporar lo positivo de cada una de ellas a mi día a día, facilitar el entendimiento y compartir mejores prácticas entre ellas •

en todas ellas, y para mi compañía, es la gestión del talento (atracción, desarrollo y retención).

¿Cómo es la relación de lo local vs. lo corporativo en su compañía?

E.D.: El balance entre lo global y corporativo es un reto. Mi posición trata de facilitar esta comunicación y entendimiento entre las oficinas centrales y políticas globales y las realidades y necesidades locales. Considero que mi empresa tiene un buen balance entre ambos.

Toda experiencia internacional aporta muchos aprendizajes. En su caso, ¿qué lecciones ha aprendido en este tiempo? ¿Qué errores ha cometido?

E.D.: Las situaciones nuevas son un continuo aprendizaje, te mantienen permanentemente fuera de tu zona de confort. En el caso de una experiencia internacional, es todavía más porque todo es novedad, dentro y fuera del trabajo, ¡hasta las cosas más básicas y rutinarias son un reto! Es un aprendizaje duro pero precioso, te

hace entender mejor a otros en situaciones parecidas y te prepara para posibles situaciones futuras de cambio. Si hay algo que haría de forma diferente es no subestimar el esfuerzo que supone, a nivel personal, pero también para el resto de la familia.

¿Qué cualidades necesita un Director de Recursos Humanos para ser eficaz en otro país? ¿Qué cualidades necesita un Director de RR.HH. para gestionar personas de diferentes países?

E.D.: Escucha, respeto, apertura, inquietud e interés real por conocer y descubrir, capacidad de aprendizaje, flexibilidad, trabajo en equipo, integridad, sentido común, humildad, sentido del humor, no tener miedo a probar y a fallar, capacidad para "traducir" comportamientos.

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

E.D.: Me ha abierto más los ojos a trabajar con diferentes culturas, a incorporar lo positivo de cada una de ellas a mi día a día, a facilitar el entendimiento y a compartir mejores prácticas entre ellas.

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

E.D.: Abre la mente, los ojos, los oídos y ¡el corazón!]



**HR MANAGERS
POR EL MUNDO**