



El billete del viaje de nuestro entrevistado es de Ida y Vuelta. Marchó a vivir una experiencia internacional y una aventura, la que le está proporcionando su inmersión en una cultura totalmente diferente a la de su origen, pero, sobre todo, con la idea de enriquecerse para regresar a España con la maleta llena de más experiencia, nuevas ideas y puntos de vista, y retomar su carrera de consultor de Recursos Humanos que es, según dice, lo que más le gusta.



Alfredo Porcar Laynez

Organization Performance Advisor
at **SAUDI ARAMCO**

CAMILLA HILLIER-FRY
Socio de PeopleMatters.

Camilla Hillier-Fry: ¿En qué regiones / países opera su empresa? ¿Cuál es la importancia de este país para su empresa?

La sede corporativa de la empresa está en Arabia Saudí, desde donde opera hacia el resto del mundo. Aquí se encuentran las reservas de petróleo y gran parte de las refinerías y empresas de transformación química.

También, los servicios de I+D y resto de funciones complementarias al negocio. Saudi Aramco tiene presencia en todos los continentes y *joint ventures* con muchos otros negocios de compañías del sector.

¿Qué países y qué plantilla se gestionan desde su área? ¿Aproximadamente cuántos son expatriados versus locales?

Desde mi área se prestan servicios a toda la compañía con una plantilla de unos 60.000 empleados. Los expatriados suponen aproximadamente un 15%, por lo que contamos con unos 9.000 empleados expatriados de 40 nacionalidades.

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

El equipo de Recursos Humanos es muy numeroso y presta todos los servicios, incluido el de consultoría en muchos ámbitos, con más de 100 consultores. Es una función con una enorme presencia en todos los procesos y tomas de decisiones.

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



Sí, es mi primera experiencia laboral fuera de España y a ella me llevaron tres cosas: quitarme la espina de ser expatriado teniendo una experiencia internacional, una ciertas ganas de aventuras y, por último, pero no menos importante, una estupenda oferta económica y de beneficios.

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

Por más de 15 años me he dedicado a la consultoría de Recursos Humanos, que es lo que realmente me gusta. Este puesto me permite ser consultor de RR.HH. en la empresa más grande del mundo por facturación y por valor económico, desde una posición muy senior. Lo considero un paso más hacia mi desarrollo como consultor de RR.HH., y creo será de gran valor para mis clientes en el futuro.

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

No me considero un directivo internacional, me planteo volver a España después de esta aventura, eso sí, con más experiencia, nuevas ideas y puntos de vista, que me permitirán disfrutar más aún de la consultoría y aportar algo diferente a los clientes.

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

Lo que más me llama la atención es lo diferente de su cultura respecto a la occidental en todos los ámbitos, hay pocas similitudes entre ellas. Creo que el principio de Peter Drucker: "Culture eats strategy for breakfast" es una realidad presente en toda organización.

Es un país que te permite disfrutar de mucha vida en familia y, a la vez, puede resultar muy complicado para las mujeres occidentales, pues las normas y la cultura son muy diferentes. Es una opción como experiencia pero no una alternativa en el largo plazo.

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

Es la empresa más conocida y con mejor reputación del país, así como a nivel mundial es el mayor productor



La toma de decisiones en España es más rápida, asumiendo que en el proceso de implantación, las cosas se han de ajustar con flexibilidad al entorno cambiante. Por ello, importaría la velocidad en la toma de decisiones en algunos ámbitos de RR.HH. ●

del sector. Es una compañía cuyos objetivos van más allá de los empresariales, y vela por el desarrollo del país, la cultura, etc.

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

El mayor atractivo es la experiencia adquirida en asesorar a una compañía tan compleja, desde el punto de vista de múltiples negocios (upstream, refinería, química, transporte, distribución, marketing, servicios médicos, aéreos, construcción de infraestructuras), y empleados (más de 40 nacionalidades y 60.000 empleados). El mayor reto es estar fuera de tu zona de confort en el día a día, no solo en el trabajo sino también en el ámbito personal. Y como objetivo, me marco

continuar con mi carrera en consultoría de Recursos Humanos a mi vuelta a España.

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

Los principales retos son mejorar el liderazgo, la gestión del desempeño y el desarrollo profesional.

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

Respecto a la gestión de personas hay muchas diferencias: el mercado laboral y perfil de empleados, con más de 40 nacionalidades distintas, una gran rotación en los expatriados y mucha estabilidad en los nacionales, la búsqueda de talento no tiene fronteras.

He aprendido que lo mejor no es lo que te hace más feliz. Cada empleado tiene su propio concepto de felicidad y la empresa ha de contribuir desde su ámbito a conseguirla, pero no vale la misma pastilla para todos •

En cuanto a los procesos de RR.HH., siempre utiliza las mejores prácticas, soportadas por sistemas muy bien diseñados y prácticos, para los que existen potentes equipos de profesionales y una gran inversión.

Una gran diferencia es que la compañía es muy compleja, pues presta una gran variedad de servicios internamente, desde los servicios médicos, hasta el transporte por carretera o avión, e, incluso, el *housing*.

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

Destacaría que esta compañía utiliza un importante número de expatriados de muy diferentes culturas, la captación de talento se realiza en todo el mundo, con independencia de la nacionalidad y origen, los procesos de Recursos Humanos cuentan con sistemas muy bien desarrollados y en continua revisión.

La compensación y beneficios son muy competitivos, consideran el mercado pero no como único *input*, y el principal es mantener el compromiso del empleado y su retención.

En ocasiones, la toma de decisiones en España es más rápida, asumiendo que en el proceso de implantación, las cosas se han de ajustar con flexibilidad al entorno cambiante. Por ello, importaría la velocidad en la toma de decisiones en algunos ámbitos de RR.HH.

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

He aprendido que lo mejor no es lo

que te hace más feliz, y esto es aplicable a todos los empleados. Cada uno tiene su propio concepto de felicidad y la empresa ha de contribuir desde su ámbito a conseguirla, pero no vale la misma pastilla para todos. Esto desde un punto de vista puramente egoísta, pues incrementa la motivación, productividad y valor de la compañía.

Como error, he subestimado el impacto que puede tener adaptarse a una cultura diferente, y las dificultades profesionales y personales, pero, una vez superadas, me hacen un profesional más completo y una persona más fuerte.

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

Creo que lo más importante es que sea capaz de desaprender algunas cosas para deshacerse de paradigmas que no le permitan entender realmente la cultura local. Es como intentar añadir páginas en blanco sobre las que aprender.

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

Profesionalmente me ha permitido entender los negocios de otra forma, comprendiendo la dificultad y retos de otros países, y personalmente me ha aportado mucho más, pero, sobre todo, destacaría la oportunidad de redescubrir lo que ya conocía, cambiando mi valoración y percepción de aquello que me rodeaba, y permitiéndome elegir mejor lo que quiero.

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

La estrategia, objetivos, planificación, cuadros de mando, procesos etc. son de gran ayuda, pero la clave está en el desarrollo del liderazgo y la cultura, por eso su aportación puede ser enorme dando un aire nuevo a ambos, y no centrándose en implantar “mejores prácticas” en procesos trasladados de España... que pueden quedarse en una carpeta y realmente aportar poco a negocio, aunque parezcan muy vistosos.]



HR MANAGERS
POR EL MUNDO