



“Resulta muy atractivo trabajar con equipos diversos de profesionales y aprender de las diferencias que existen entre los diversos países de Europa tanto en el mercado como a nivel laboral”. Así está viviendo su experiencia en Dublín nuestra entrevistada, que decidió desplazarse para incrementar su empleabilidad profesional futura.

[**DUBLÍN** / IRLANDA]



Rosa Lacunza

Directora de RR.HH. de
SANDOZ WESTERN EUROPE

CAMILLA HILLIER-FRY
Socia de PeopleMatters.



Camilla Hillier-Fry: ¿En qué regiones/países opera su empresa? ¿Cuál es la importancia de este país/ región para su empresa? ¿Desde hace cuánto tiempo tiene presencia aquí y de qué tipo?

Rosa Lacunza: Sandoz es la División de genéricos y biosimilares de Novartis. Somos una empresa global con una presencia en más de 180 países en el mundo, con más de 123.000 trabajadores en plantilla y más de 144 nacionalidades diferentes. En Europa, Sandoz ocupa un papel preferencial ya que además de acoger nuestra sede corporativa de la compañía en Alemania, desde donde se articulan las operaciones comerciales de la compañía, tenemos una fuerte presencia industrial como parte del grupo Novartis.

Desde Alemania, ¿qué países y qué plantilla gestiona?

R.L.: En Alemania tenemos la sede global de Sandoz, en Holzkirchen, en la región de Múnich desde donde se gestiona la compañía a nivel global, además, tenemos también la sede Europea. La plantilla de Sandoz en Europa del Este es superior a 2500 asociados en total, incluyendo a Alemania, Suecia, Finlandia, Noruega, Dinamarca, Austria, Bélgica, Holanda, Suiza, UK, Irlanda, Francia, Italia, España y Portugal.

Mi situación profesional es peculiar, ya que aunque tengo una posición a nivel región Europa, resido en Dublín desde donde viajo muy a menudo a la oficina central.

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

R.L.: La estructura de nuestra región es muy plana en todas las áreas de nego-

cio y las funciones de soporte. En este sentido, el área Recursos Humanos no es una excepción. Tenemos a varios especialistas dedicados a la región de Europa del Oeste y habitualmente trabajamos de forma matricial, cross divisional, con centros de excelencia de otra división de Novartis, Novartis Business Service (NBS). Adicionalmente en cada país existe un director de Recursos Humanos para Sandoz que es responsable de la gestión local.

¿Qué le llevó a usted personalmente a trasladarse a otro país? ¿Es su primera experiencia laboral fuera de España?

R.L.: Había tenido la experiencia de viajar mucho y de trabajar en el extranjero en Estados Unidos y Holanda en otro puesto anterior. Del mismo modo, había gestionado previamente el Sur de Europa, en esta ocasión desde Madrid, tanto en Hewlett-Packard como en Sandoz.

La decisión de desplazarme a Dublín respondió a mi interés por incrementar mi empleabilidad profesional futura mientras disfrutaba trabajando y aprendiendo en entornos internacionales, multiculturales, con diversos proyectos pioneros e innovadores en el área de RR.HH., y además, por tener la posibilidad de vivir con mi familia fuera de España en un entorno de diversidad cultural y de aprendizaje de otro idioma.

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

R.L.: Este puesto significa la consolidación de una carrera internacional que comencé en el año 2014 al asumir la Dirección de RRHH del Sur de Europa en Sandoz. Participé en varios proyectos globales y finalmente me encargué de la Dirección de RR.HH. de Sandoz en Europa del Oeste. Además, actualmente colaboro con varios proyectos regionales y otro de carácter global en Novartis.

Esta experiencia me ha ayudado a desarrollar habilidades de 'T-leadership'; es decir, de influencia de trabajo cada vez más horizontales y menos verticales. Trabajamos con centros de excelencia repartidos por todo el mundo

y, a su vez, los equipos de los países reportan directamente a los directores de cada país. Por otra parte, en esta era de la transformación digital también he aprendido a moverme en entornos más virtuales y remotos. Me gusta la diversidad cultural y la riqueza que aportan los equipos inclusivos donde se valoran de verdad diferentes perspectivas y aproximaciones a un mismo tema.

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

R.L.: Irlanda es un país encantador, me ha enamorado la sencillez, el buen humor, la cercanía y amabilidad de su gente. He recibido una gran acogida tanto a nivel profesional en el entorno laboral como a nivel personal. Me ha sorprendido la cultura irlandesa, con una mezcla de rasgos 'nórdicos' y otros más típicos de culturas del 'sur' de Europa.

Su empresa, ¿es conocida en Alemania? ¿Cómo definiría su reputación en el mercado local, como empresa (respecto a la competencia) y como empleador?

R.L.: Sandoz, que nació hace más de un siglo en Alemania y goza de una extraordinaria reputación, tiene una situación privilegiada en Alemania, un mercado donde los genéricos tienen una penetración mucho más alta en que España.

Sandoz es percibido como una empresa de confianza y creíble por parte de los expertos en salud por delante de sus competidores y por encima de otras empresas del mercado de productos innovadores. Los principales factores de la reputación de Sandoz son nuestra orientación y responsabilidad social, así como nuestros productos asequibles. Favorecer el acceso de la medicina de alta calidad en el mundo es una dimensión muy importante en todos los mercados analizados y un factor de motivación clave tanto para nuestros líderes como para nuestros empleados.

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



Me gusta la diversidad cultural y la riqueza que aportan los equipos inclusivos donde se valoran de verdad diferentes perspectivas y aproximaciones a un mismo tema •

R.L.: Resulta muy atractivo trabajar con equipos diversos de profesionales y aprender de las diferencias que existen entre los diversos países de Europa tanto en el mercado como a nivel laboral. Me siento muy orgullosa de que Sandoz Europa haya conseguido la certificación Top Employer por primera vez en la historia. Recibimos múltiples galardones y premios cada año a nivel de país pero en esta ocasión, el reconocimiento es europeo.



Los principales factores de la reputación de Sandoz son nuestra orientación y responsabilidad social, así como nuestros productos asequibles •



HR MANAGERS
POR EL MUNDO

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

R.L.: El foco de trabajo se centra en el desarrollo y la atracción del talento con las capacidades necesarias para implementar nuestra estrategia de crecimiento futuro. Nos enfocamos dentro, con nuestros trabajadores para desarrollarlos y gestionar su compromiso, y por otro lado, un importante foco de atención en la captación de talento externo.

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

R.L.: En Sandoz implantamos prácticas globales de gestión de personas y estándares de calidad comunes en todos los países. Por ejemplo, nuestro código de conducta es global, aplica a todos los empleados por igual y los formamos continuamente. La integridad forma parte de los seis valores fundamentales de nuestra cultura y en todas las regiones aplicamos un principio de tolerancia cero con las faltas de integridad.

Cada vez más apostamos por profesionales con movilidad geográfica en los países, ya que esto genera oportunidades de crecimiento local y desarrollo de personas en el entorno local donde se crea la vacante. Además, permite enriquecer mutuamente a los profesionales que emigran a otros países y al país que los recibe. En España cada vez se aprecia mayor movilidad de profesionales hacia el extranjero, aunque todavía por debajo de otras culturas europeas y no europeas.

¿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?

R.L.: Exportaría hacia el mercado laboral español la mayor movilidad geográfica de profesionales que se aprecia en otros países. Como decía antes, cada vez se ve mayor apertura y a más profesionales españoles trabajando en entornos internacionales. Es una línea que debemos seguir

si queremos estar a la vanguardia de otros entornos y de las tendencias internacionales. Por otro lado, cuando trabajas en España desarrollas vínculos muy cercanos con el equipo de profesionales con los que trabajas día a día. Por ello, importaría de España ese clima y esa cercanía en el trabajo.

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

R.L.: Para Directores Regionales multi-país, destacaría la fluidez en el idioma extranjero, la flexibilidad, la tolerancia, el respeto, la capacidad de influencia y de liderar equipos en entornos matriciales. También, una gran capacidad de adaptación al cambio y versatilidad. Para gestionar personas de diferentes países hace falta desarrollar un enfoque inclusivo y es imprescindible trabajar el autoconocimiento y mantenerse anclado al terreno, trabajando al servicio de nuestros equipos. Si no sentimos una vocación profunda de servicio a nuestros equipos, no deberíamos trabajar como managers y, probablemente, tampoco en RR.HH.

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

R.L.: Personalmente he tenido la oportunidad de conocer a mucha gente y haber tenido muchas buenas experiencias y recuerdos. Posiblemente uno de los más relevantes es el aprendizaje de dejarme ayudar. Saber pedir ayuda y saber recibirla con alegría y gratitud también es un aprendizaje como persona.

Profesionalmente he crecido en la complejidad de los temas que manejo, en la visión más global, en las preguntas que me hago al abordar los problemas. Cuando trabajas en el país normalmente tienes un enfoque más táctico y operativo, más inmediato y más centrado en resolver un problema inmediatamente. En el aspecto regional o global, se desarrolla una aproximación a los temas más amplia, más a largo plazo y más estratégica.]