

APRENDER DE LA EXPERIENCIA

Buenas prácticas en la gestión internacional del capital humano

Camilla Hillier-Fry, Socia de PeopleMatters.



Este mes HR Managers por el Mundo presenta la experiencia y “lecciones aprendidas” de responsables de Recursos Humanos de compañías españolas que gestionan organizaciones globales. Estos casos, resumidos aquí, se describen en más detalle en el libro “Gestión Internacional del Capital Humano”.

Ser competitivos en el ámbito internacional exige la excelencia en la gestión de los propios recursos y capacidades. Las compañías españolas necesitan plantearse, no sólo *dónde* quieren operar, sino también *cómo* pueden hacerlo, y *con quiénes* necesitan contar para competir con fuerza. Adaptar la organización y la forma de trabajar a diferentes entornos, es reconocido como un reto recurrente por todas las multinacionales y empresas internacionales. Cada vez que se entra en

un nuevo país, hay nuevas experiencias: no existe una fórmula de “café para todos”. En la práctica, la efectividad de muchos procesos se ve directamente impactada por diferencias culturales y por la coyuntura local. Muchas multinacionales se enfrentan al dilema de alinear procesos para ganar en eficiencia o adaptarlos al país para ser más efectivos localmente.

En este artículo abordamos las prioridades para la gestión internacional del capital humano desde una perspectiva práctica, con el fin de ofrecer ideas y recomendaciones basadas en nuestra experiencia y en la de nuestros clientes. Estas “lecciones” son muy pertinentes para las compañías que operan fuera de España, independientemente de su actividad, países de implantación o fase de internacionalización.

Contamos con la experiencia de:

- **Banco Santander**, donde se fortalece la reputación corporativa y propuesta de valor para el empleado a nivel global
- **Campofrío Food Group**, que ha creado una organización internacional ágil
- **Inditex**, y su estrategia de atracción del talento internacional
- **Gas Natural Fenosa**, que ha implantado una estrategia de recompensa global
- **Applus IDIADA**, donde se gestiona el conocimiento a través de la movilidad
- **Pronovias**, que aporta consideraciones que ha aprendido en la apertura de 100 países.

La reputación corporativa internacional y la propuesta de valor para los empleados



Javier Bugallo,
Director de Políticas
Corporativas de RRHH de
Banco Santander



Banco Santander tenía una propuesta corporativa de valor para los empleados desde 2007. ¿Por qué decidió el Banco actualizarla?

Definimos nuestra primera propuesta corporativa y global de valor para los empleados apoyada en el *claim* interno "Santander eres tú". En 2013 se inició un proyecto corporativo con el fin de revisar la propuesta de valor y marca de empleador en todo el Grupo para contribuir de un modo más efectivo y adaptado a la atracción y al compromiso del talento que Banco Santander necesita.

Decidimos revisarla por varias razones:

- La percepción de los profesionales del Grupo, así como la nueva realidad del mercado internacional
- Los cambios provocados por las redes sociales en la comunicación y en las relaciones entre empresa-candidato/profesional y entre los profesionales.
- La propia evolución del *claim* hacia un lema que pone el acento en elementos más emocionales y en transmitir la fortaleza del Banco: "Un banco para tus ideas".
- La percepción externa del sector financiero es diferente de la que se tenía en 2006 o 2007.
- La experiencia de los clientes está muy influida por la experiencia de los empleados con su empleador, por lo que entendimos que este reto solo es posible lograrlo con profesionales comprometidos.

¿Cuál fue el mayor reto a la hora de desarrollar una propuesta de valor global?

Seguramente fue la necesidad de identificar una propuesta de valor homogénea y válida para las distintas geografías en las que Santander opera. El objetivo era disponer de una propuesta corporativa con atributos comunes, pero también adaptable a las situaciones específicas de cada uno de los países.

Una única propuesta de valor para los empleados en tantos países tiene que ser clara y convincente... ¿Cuál es su esencia?

Se desarrollaron cuatro atributos básicos que se integran en nuestra experiencia como empleador:

- "Lo hacemos posible", porque Santander ofrece un entorno de trabajo dinámico y cambiante, impulsado por un fuerte compromiso compartido para satisfacer las necesidades de los clientes.
- "Todos contamos", porque Santander es una empresa solidaria que reconoce y respeta las diferencias individuales y su contribución y, al mismo tiempo, da un gran valor al trabajo en equipo.
- "Espacio para crecer", porque Santander ofrece oportunidades significativas de formación y desarrollo profesionales, así como el apoyo necesario para que las personas alcancen su máximo potencial.
- "Ideas en acción", porque fomenta el pensamiento innovador y creativo para identificar las soluciones más efectivas y ofrecer las mejores soluciones y productos.

El icono de la nueva propuesta de valor es "Somos Santander" y su *claim* es "lo que eres hace lo que somos", que expresa nuestra forma de hacer las cosas. Es una declaración de intenciones que pone de manifiesto que Banco Santander es un todo, formado por lo que aporta cada uno, y transmite que el compromiso personal es lo que desemboca en el éxito compartido. La propuesta de valor es para nosotros un punto de referencia global para la gestión de personas, siendo un puente entre las necesidades del negocio y lo que los empleados demandan para sentirse comprometidos con el Banco Santander.

¿QUÉ DICEN LOS EXPERTOS?



Alfonso Jiménez,
Socio Director de PeopleMatters.

"En muchas ocasiones las compañías llegan al país y tardan mucho tiempo en empezar a preocuparse por su marca como empleador, pero rápidamente van a tener la dificultad de la atracción de

profesionales. Las compañías internacionales que quieren entrar en un nuevo mercado tienen que hacer un gran esfuerzo en posicionar su marca para atraer a los mejores profesionales y ser considerado un buen empleador, puesto que los retornos que obtienen estos esfuerzos no sólo están relacionados con "la guerra por el mejor talento", sino que tienen un efecto reputacional importante sobre el conjunto de las comunidades y sociedades donde se opera."

Organizaciones multinacionales: operando sin fronteras



**Aránzazu Montes
Cortaberría,**

Organization, Compensation
& Internal Communication
Corporate HR Director.
CAMPOFRÍO FOOD GROUP.



¿Por qué abordó Campofrío Food Group un proceso de transformación organizativa?

Campofrío Food Group (CFG) es el resultado de la fusión en 2009 de la española Campofrío y las operaciones que la empresa norteamericana Smithfield tenía en Europa; en la actualidad estamos presentes en 8 países europeos, además de Estados Unidos.

A principios de 2013, con un entorno económico muy complicado al que había que dar una respuesta competitiva adecuada y para acelerar la ejecución de nuestro Plan Estratégico, se lanzó un proceso de transformación organizativa. El propósito era definir una organización y un modelo operativo más ágiles y efectivos, y que se caracterizaran por su fuerte enfoque a tomar en tiempo y forma las decisiones más críticas para asegurar la consecución de los objetivos de negocio.

¿Qué tipo de cambios realizaron en la organización?

Diseñamos e implantamos una nueva estructura organizativa denominada New Operating Model (NOM), con el fin de aprovechar más y mejor nuestra escala/presencia europea, y propiciar la generación de nuevas oportunidades en base a esa dimensión internacional. Por otra parte, implicaba lógicamente una nueva distribución de responsabilidades y la aparición de nuevos roles de ámbito Global y Regional, circunstancia habitual en aquellas organizaciones internacionales con vocación multinacional.

El New Operating Model impulsó varios cambios organizativos:

- Consolidación en dos Regiones (Centro Europa y Sur Europa), que pasaron a denominarse Business Units (BUs), con la responsabilidad de asegurar la rentabilidad del negocio en cada país y la relación con clientes.
- Todas las funciones de la cadena de suministro se integraron en una única línea.
- Las áreas de soporte se organizaron de manera integrada.

Un cambio organizativo de estas dimensiones tiene un gran impacto en las personas ¿cómo gestionaron esta circunstancia?

Para nosotros fue importante desde el primer momento llevar a cabo esta transformación de una manera respetuosa, apreciando el esfuerzo realizado por las personas en los diferentes rincones de la organización y valorando el talento con independencia de su pasaporte o localización de origen. Por ello, se consideró que no era condición indispensable que todos los roles Globales tuvieran que desempeñarse desde las oficinas centrales en Madrid, o que para las Regiones tuviera que designarse una determinada ubicación. Por otra parte, la adopción de las nuevas tecnologías apoyaba el desarrollo de este modelo al ofrecer todo un abanico de posibilidades para la realización de las correspondientes funciones con nuevas formas de trabajo. Con estas premisas, se posibilitó que los profesionales más capacitados pudieran optar a nuevos roles con independencia de su emplazamiento.

¿Qué conclusión sacaría de esta experiencia como relevante para otras empresas?

Nuestra experiencia muestra que la innovación tiene cabida en el ámbito de los modelos organizativos, para poder responder a los paradigmas que nuestras personas, la tecnología, los clientes, los consumidores, los entornos de negocio cada vez más competitivos y dinámicos, etc... conforman y hacen evolucionar. Somos conscientes de que fuimos capaces de responder en esta oportunidad, pero también de que se trata de un proceso continuo.

¿QUÉ DICEN LOS EXPERTOS?



Cristina Hebrero,
Directora de PeopleMatters

“Conseguir operar realmente como grupo y hacerlo con agilidad y de manera eficiente supone una difícil tarea que no está exenta de complejidad derivada de múltiples geografías,

negocios, marcas, productos, etc. Una de las principales palancas que impactan en la eficiencia de la compañía es la configuración de su modelo organizativo de grupo.

Evolucionar para ser “de verdad” una compañía global requiere ir poniendo en marcha multitud de iniciativas desde la perspectiva organizativa, de personas, de procesos y tecnología. Requiere también el esfuerzo de muchos y una actitud compartida de colaboración, sin perder de vista los principios de flexibilidad y eficiencia que deben primar para asegurar la sostenibilidad del negocio.”

El talento internacional, un recurso escaso que exige una gestión proactiva

Miguel García Mosquera,

Director de Compensación y de Desarrollo de Directivos de INDITEX.

Inditex es conocida en países en diferentes continentes, como marca y como caso de éxito. ¿Cómo lo aprovecha a la hora de atraer talento?

En nuestra primera visita al MBA de Wharton School, Mauro Guillén nos felicitó porque éramos la única empresa española que por entonces andaba buscando talento por allí. Nos manifestó su sorpresa sobre cómo las grandes empresas desaprovechaban el impacto que tiene en los estudiantes de los MBA el estudio de casos que hablan sobre ellas.

Para muchos alumnos de escuelas de negocio, el estudio del caso de una empresa se convierte en el primer contacto con ella y pasa a ser parte de la imagen que se hace de esa empresa. Así descubrimos, que el altísimo nivel de conocimiento de nuestra empresa que nos encontrábamos en las entrevistas tenía su origen en el estudio de los diferentes casos de Inditex. El producto y las tiendas hablan por sí solas y nuestra empresa hacía lo mismo.

¿Cómo buscan el talento que necesitan?

Este descubrimiento nos hizo pensar, y a partir de entonces trabajamos en esa línea. Así sumamos a nuestra presencia con continuidad en las principales escuelas de formación de Directivos del mundo como buscadores de talento y empleadores otra actividad: crear y mantener vínculos con los autores de los casos que se había hecho hasta ahora sobre nuestras empresas.

Nuestra manera de atraer un candidato es enseñarle quiénes somos y qué hacemos. Con naturalidad.

Y nuestra manera de abordar la búsqueda del talento es la de tratar de encontrar las cualidades que creemos que van a hacer encajar con nosotros...Flexibilidad, humildad, optimismo, iniciativa, creatividad, pasión, naturalidad, compromiso... Esas cualidades no entienden de fronteras.

¿Cuáles son los principales retos a la hora de buscar talento?

- Conjuguar la necesaria pasión y ambición que le pedimos a un candidato que queremos desarrollar con la paciencia que necesita para crecer en la empresa, haciendo, aprendiendo, pero sin saltarse pasos.

- En determinados proyecto necesitamos perfiles con movilidad internacional. En este caso el reto es encontrar perfiles con suficiente experiencia internacional, tanto laboral como de vivencias, pero que también quieran eso para sus próximos años, que estén aún motivados por seguir con experiencias para el futuro en entornos internacionales.
- La empresa es diferente en cada país. Por un lado se parece y es reconocible en todos ellos, pero por otro está adaptada a su entorno.

Para que una persona pueda tener éxito en diferentes países, necesitamos poder trabajar su capacidad de adaptación rápida a entornos nuevos, por lo que durante su formación tratamos de que haya muchos cambios de lugar, de función, y de punto de vista y eso nos ayuda a desarrollar esas cualidades. Tratamos de que tanto la aproximación a la empresa como el desarrollo, se produzca, de modo natural, tal como queremos que sean las cosas después.

¿QUÉ DICEN LOS EXPERTOS?



Camilla Hillier-Fry,
Socia de PeopleMatters

“El incremento de la actividad internacional ha hecho patente una problemática que necesita ser abordada de manera proactiva por las empresas: la falta de personas preparadas, con los conocimientos y

habilidades necesarios para dirigir o apoyar el negocio en otros países, a veces muy lejanos y diferentes.

La compañía necesita invertir en employer branding en mercados donde es menos conocida, comunicando las ventajas de trabajar en una compañía internacional, reforzando la marca, el orgullo de pertenencia y el vínculo con el proyecto.

Una gestión proactiva es imprescindible para solventar la escasez actual del talento que existe en muchas regiones. Aunque pocas empresas españolas han implantado una clara estrategia en este sentido, algunas han dado pasos importantes, como es el caso de Inditex.”

Gestión de la movilidad y del conocimiento para competir a nivel internacional



Àngels Mas Torrell,
Human Resources, Manager.
Applus IDIADA Group.



¿Por qué en Applus Idiada se fomenta la movilidad de sus profesionales?

Sencillamente porque nuestra actuación global, como un partner de ingeniería y homologación al servicio de la industria del automóvil a nivel mundial, es uno de nuestros factores de éxito.

La movilidad de nuestros profesionales es crucial para el negocio. Esta necesidad se produce principalmente por dos razones, una, para atender a las necesidades de nuestros clientes in situ y dos, como desarrollo de los productos y servicios que ofrecemos en otras Business Units.

¿Cómo han conseguido fomentarla en la práctica?

Hemos desarrollado políticas de movilidad internacional donde se contemplan las distintas casuísticas que se pueden producir, desde desplazamientos técnicos por períodos cortos de tiempo hasta expatriaciones con familia para periodos más prolongados.

Estas necesidades se convierten en opciones de carrera profesional para diferentes "grupos de talento" en nuestra organización, como son los profesionales con alto potencial, otros con un perfil más técnico que hablan varios idiomas, con inquietudes por otras culturas, con interés por participar en proyectos con cliente, conocer sus instalaciones y otras organizaciones, entre otros. En general todos ellos dispuestos a asumir retos allá donde se produzcan. A lo largo de este último año hemos gestionado el desplazamiento de 135 profesionales.

En el momento en que se produce un cambio de ubicación de un profesional, se establece el doble reporte, a nivel de producto y a nivel jerárquico, dado que Applus Idiada tiene una organización matricial de productos y servicios con unidades de negocio distintas.

Cuenta con un equipo internacional de 1900 profesionales localizados en 23 países. ¿Cómo crearon un sistema homogéneo de puestos?

Para dar consistencia a nuestras políticas globales, decidimos recoger, con la participación de todos los managers de la compañía, información sobre las funciones y responsabilidades de los puestos de sus respectivas organizaciones, actualizando las descripciones de puestos e identificando los factores de contribución que sirvieron de base para nivelar los puestos de trabajo.

El mapa de puestos resultante supuso una base común en la organización y un significado único de los diferentes niveles, sin importar en qué área o en qué business unit estuvieran ubicados.

¿Cuáles han sido los beneficios de esta iniciativa?

La detección del talento, la valoración de competencias y el desarrollo profesional, son procesos globales, homogéneos e internacionales que nos permiten identificar y gestionar a las personas clave dentro de la organización, independientemente del país donde desarrollen su actividad, bajo los mismos criterios. En esta gestión internacional de Recursos Humanos se hace imprescindible disponer de políticas y herramientas homogéneas y globales que nos faciliten una actuación local.

¿QUÉ DICEN LOS EXPERTOS?



Victoria Gismera,
Directora de PeopleMatters

"Muchas compañías han necesitado desarrollarse y crecer a través de otros mercados fuera de sus fronteras de origen y la Dirección de Recursos Humanos ha debido preocuparse por ayudar a la organización a funcionar de forma efectiva y eficiente optimizando la gestión de su capital humano."

"La nivelación de puestos ayuda a establecer un marco de referencia para ordenar los puestos/roles de la organización según su "peso relativo" o nivel de contribución, en base a los criterios o factores que definen las necesidades y circunstancias de la compañía. Proporciona un marco de referencia, un lenguaje y unos criterios comunes para toda la compañía sobre los que actuar y construir de cara al futuro."

"Ofrece información valiosa para el diseño y establecimiento de planes de carrera y planes de sucesión identificando la existencia y disponibilidad del talento necesario a corto, medio y largo plazo."

Recompensa como estrategia competitiva global



Paz González García y Juan Carlos Balsalobre Morales,
Retribuciones y Compensaciones,
Gas Natural Fenosa.

¿Cómo puede la compañía fomentar que los empleados sean globales?

Las empresas tienen como reto arraigar en su capital humano la idea de que son empleados globales, es decir, dejando de lado el origen individual y local. Para consolidar esta idea de globalidad, se tienen que adoptar las medidas necesarias para que el proyecto internacional les parezca atractivo y motivador tanto a los integrantes de la compañía como a futuros candidatos.

Como parte importante de esta filosofía es necesario desarrollar y disponer de políticas que favorezcan la movilidad internacional de los empleados, sin olvidar que una de las palancas básicas en este proceso es el establecimiento de medidas orientadas a la integración de la unidad familiar desplazada.

¿Qué implica tener una estrategia global de recompensa?

En Gas Natural Fenosa apostamos por esta filosofía de empresa global y por el desarrollo de nuestros empleados bajo este enfoque, con el objetivo de favorecer el desarrollo profesional de los empleados del grupo, ofreciendo una compensación equitativa y justa acorde a la estrategia definida por la corporación, con el fin de establecer un marco de actuación común que reconozca diferencias en función de las responsabilidades y criticidad del puesto o de la valía de la persona, aplicando un posicionamiento de mercado flexible y adaptado a las especificidades de los mercados locales para poder atraer y fidelizar a los mejores profesionales.

El principal objetivo es establecer un modelo único y homogéneo de compensación para todos los empleados del grupo y servir de base para la comunicación de los elementos de retribución de los que dispone la compañía.

¿Cómo funciona en la práctica?

Hemos instaurado un procedimiento de movilidad internacional sencillo, transparente y accesible para todos los empleados, en el que de forma pública se dan a conocer las vacantes dentro de la

compañía a nivel internacional. Al candidato elegido, se le integra en la política laboral y retributiva del país del destino y se le ofrecen facilidades para su incorporación a su nuevo destino.

Asimismo, nuestra compañía tiene un programa para nuevos empleados, con el que se pretende tener profesionales formados a nivel internacional, teniendo un conocimiento global de la compañía.

En definitiva, la estrategia de la compañía enmarcada dentro de un entorno económico mundial, a futuro, no debe recompensar de forma "clásica" las incorporaciones en países extranjeros de sus empleados, se debe tener, un paquete de condiciones para el empleado que decida desarrollar su carrera profesional fuera de su país, que debe ir orientado en su mayor medida a su integración en el mismo.

La finalidad de la misma es crear un entorno abierto, dinámico donde la mayor recompensa que pueda obtener el empleado será una formación y un desarrollo profesional que le permita integrarse en cualquier entorno laboral y social.

¿QUÉ DICEN LOS EXPERTOS?



Susana Marcos,
Socia de PeopleMatters

"Los profesionales de recursos humanos deberían estar abiertos a diseñar sistemas de recompensa que pudieran acomodarse a las diferencias culturales para obtener el mayor valor tanto para la empresa como para el empleado en cada lugar."

Las compañías con una potente estrategia de recompensa común a todas las geografías y culturas tienen una mayor garantía de conseguir un gran alineamiento con sus objetivos de negocio y una alta homogeneidad en su plantilla; cuando se pliega a las necesidades y contexto específicos, hay una mayor salvaguarda del cumplimiento de la legislación local, el respeto a los usos y costumbres locales, y un ajuste más perfecto a la competitividad con el mercado. Entre uno y otro extremos –universalidad vs. localidad–, las organizaciones han de elegir el grado de intervención y uniformidad de sus estrategias retributivas, pero también valorando en qué momento están de su proceso de internacionalización."

Aspectos prácticos y lecciones aprendidas en la apertura de países



Darío Roca,
Global Human Resources
Director. Pronovias
Fashion Group.

PRONOVIAS
BARCELONA

Pronovias tiene presencia en más de 100 países y cuenta con 30 nacionalidades en plantilla. ¿Cómo puede alinear tantas culturas y formas de hacer?

La compañía empezó su proceso de internacionalización en 1980 y la estrategia de expansión internacional viene siendo desde entonces una prioridad del negocio, objetivo que la ha llevado de ser una empresa líder a nivel mundial.

Tenemos muy claro que hemos de conseguir que en la organización exista el “pegamento” que une a todo nuestro equipo humano, y estos son los valores que compartimos: la pasión por lo que hacemos, la honestidad y responsabilidad social, la innovación y la excelencia. Hacer que este “pegamento” sea una realidad y se mantenga a todos los niveles y geografías, es una tarea de toda la organización, pero en la que Recursos Humanos tiene una situación privilegiada para impulsarlo.

¿Qué lecciones ha aprendido después de abrir negocio en tantos países?

Una buena práctica para la función de Recursos Humanos es ir construyendo su propio “checklist” de los primeros 100 días con las cuestiones que ha de responder en este tiempo. Estas cuestiones varían en función de las circunstancias, si bien, entre otras conviene comprobar:

- El aterrizaje y acogida de los directivos y mandos seleccionados para el nuevo país.
- La información de la que Recursos Humanos dispone y la que necesita sobre la cultura y los equipos locales.
- Modificaciones al business plan inicial y su impacto en lo que se necesita.
- Políticas de RRHH a implantar en el corto plazo y cuáles no, debido al tamaño de la operación y/o la cultura del país.
- La gestión local, a través de un responsable o proveedores y contar con un asesor laboral local solvente.
- Aspectos laborales y riesgos imprevistos

Las exigencias del día a día llevan en ocasiones a la función a no revisar y replantear la situación. Con independencia de las cuestiones que se planteen, lo importante es pararse a pensar una vez transcurrido un periodo prudencial desde el inicio de lanzamiento en el nuevo país, para con algo más de perspectiva identificar áreas de mejora y sobre todo lecciones aprendidas.

Por otra parte, cada mercado presenta sus propias peculiaridades tanto desde el punto de vista del cliente y sus preferencias como desde el punto de vista de los perfiles profesionales y sus motivaciones, la compañía ha de adaptarse a los mismos para alcanzar sus objetivos.

¿Cuál ha sido la aportación de Recursos Humanos en la internacionalización del negocio?

La función de Recursos Humanos acompaña al negocio para conseguir el éxito de la internacionalización de Pronovias basándose en generar una experiencia de compra inolvidable a nuestras clientas en cualquier geografía, mediante profesionales que pongan pasión, sean honestos, innovadores y busquen la excelencia.

Para ello los profesionales que prestan el asesoramiento personalizado y exclusivo a las clientas son la clave, lo cual supone que una de las líneas de trabajo fundamentales es realizar una excelente selección y desarrollo de los profesionales.

¿QUÉ DICEN LOS EXPERTOS?



Alfredo Porcar Laynez,
Gerente de PeopleMatters

“La cultura y la dinámica de trabajo diaria nos impulsa a la acción más que a la reflexión y la planificación, pero la conclusión práctica es que hemos de dedicar más tiempo a preguntarnos

las cuestiones adecuadas y responderlas, que a actuar sobre la primera iniciativa que nos plantean.

Cada apertura será diferente por muchos motivos, empezando porque los líderes involucrados en el proceso son distintos y sus prioridades pueden ser diferentes. Pero también considero que en la mayoría de procesos debería destinarse más tiempo a pensar en las preguntas adecuadas y menos en contestarlas, con el fin de aportar desde RRHH buenas soluciones e ideas.”



**VUELVE
A CREER
EN EL
TALENTO**

VUELVE A CREER EN EL TRABAJO

Adecco
Professional

SELECCIÓN - CONSULTORÍA - TRABAJO TEMPORAL - OUTSOURCING - FORMACIÓN - OUTPLACEMENT