



Estée Lauder es una multinacional con presencia en más de 150 países. La empresa fue fundada en EE.UU. en 1946 y América supone el 37% del total del volumen de negocio de la compañía.

María Sánchez Ocharán, Vicepresidenta de Recursos Humanos para Latinoamérica en Estée Lauder Companies, gestiona 8 países (México, Brasil, Chile, Argentina, Perú, Colombia, Panamá y Venezuela) con una plantilla de 3.500 personas.

[LATINOAMÉRICA]



María Sánchez Ocharán

Vicepresidenta de RR.HH. para Latinoamérica en ESTÉE LAUDER COMPANIES

CAMILLA HILLIER-FRY
Socia de PeopleMatters.

Camilla Hillier-Fry: De la plantilla que usted gestiona como Vicepresidenta de Recursos Humanos para Latinoamérica basada en México, ¿aproximadamente cuántos son expatriados versus locales? ¿Y cuál es la composición del equipo de RRHH?

María Sánchez Ocharán: Prácticamente no hay expatriados. Existe un departamento de Recursos Humanos en cada uno de los países en donde se encuentran los HRBP. En la oficina Regional tenemos los CoE de Adquisición de Talento, Desarrollo de Talento, Compensación y Beneficios. Trabajamos con un Centro de Servicios compartidos en Panamá.

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

Me pareció un reto súper atractivo y una experiencia muy enriquecedora tanto a nivel personal como profesional. Llevo un año y es mi primera experiencia fuera.

Explíquenos brevemente su trayectoria anterior.

Empecé trabajando en informática en Coritel y en Línea Directa Aseguradora. En esta compañía también dirigí Servicio de Atención al Cliente. Fui Directora de Recursos Humanos en Línea Directa Aseguradora, en ING Nationale-Nederlanden y en Estée Lauder Iberia.

¿Qué representa este puesto en su carrera profesional? ¿Se considera un directivo internacional o se plantea volver a España después de esta estancia?



“El mayor reto es gestionar la volatilidad de los mercados en Latinoamérica”

Quiero seguir siendo una persona de negocio en Recursos Humanos, no una persona de RRHH que trabaja para el negocio •

Un apasionante nuevo reto. Me considero un directivo internacional. Procuró vivir el momento y no tengo planteamiento a futuro.

[EL ENTORNO]

¿Qué es lo que más le ha llamado la atención del país?

Lo que más me ha llamado la atención es que, hablando el mismo idioma, tenemos problemas en entendernos porque hay muchísimas cosas que se dicen diferente.

Y, ¿cómo describiría México como lugar para trabajar y vivir?

Es un lugar maravilloso. En este país todo es posible, y tienes una variedad enorme actividades y ofertas.

Su empresa ¿es conocida en Latinoamérica? ¿Cómo definiría su reputación en el mercado local, como

empresa (respecto a la competencia) y como empleador?

Si, tiene una fantástica reputación tanto por sus productos de todas sus marcas y como empleador. En México este año hemos sido consideradas la séptima mejor empresa para trabajar en México (Top Companies Súper Empresas 2018) y la cuarta mejor empresa para mujeres 2018 (Súper Empresas 2018 revista Expansión).

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

El gestionar una serie de mercados emergentes. El mayor reto es gestionar la volatilidad de los mercados en Latinoamérica.

¿Qué objetivos se ha marcado?

Quiero seguir siendo una persona de negocio en RRHH, no una persona de RRHH que trabaja para el negocio.

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

La principal área de actuación está en la Gestión de Planes de Carrera.

Aquí es habitual que las personas se planteen cambiar de posición, de país e incluso de área cada 3-5 años.

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

El mercado laboral / oferta y perfil de empleados, dinamismo del mercado, posicionamiento de su empresa,...

Diferencias culturales que afectan la gestión de personas p.ej. en el estilo de comunicación, las relaciones entre personas en el trabajo (compañeros y





En Latinoamérica las cosas fluyen de distinta forma y a diferente ritmo que en España. Cuanto antes te adaptes, mucho mejor ●

clientes), toma de decisiones, el estilo de liderazgo...

Políticas y prácticas de gestión de personas que son más o menos aceptables p.ej. la evaluación del desempeño, código de conducta, gestión por objetivos, incentivos individuales...

¿Qué prácticas de RR.HH. destacaría como positivas o relevantes, qué "exportaría" a España, y, a su vez, qué políticas, aspectos de gestión de personas "importaría" de España?
Las prácticas de Recursos Humanos son muy similares, por eso la adaptación es muy fácil.

¿Cómo es la relación de su área con Oficinas Centrales, qué margen de actuación y peso tiene lo local vs. lo corporativo? ¿Qué apoyo necesitan de las Oficinas Centrales y qué dificultades existen en cuanto a la comunicación y coordinación con las oficinas centrales y/o colegas en otras regiones?

Nuestra oficina central está en Nueva York. La relación con la oficina central es muy fluida igual que lo era cuando estaba en España. Tenemos un marco de políticas y prácticas globales que todos los países seguimos. En cuanto a la comunicación y las prácticas locales tenemos total autonomía. La relación, tanto con la oficina central como con los colegas de otras regiones, es súper fluida.

LA EXPERIENCIA INTERNACIONAL]

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

He aprendido infinitas cosas. En Latinoamérica las cosas fluyen de distinta forma y a diferente ritmo que en España. Cuanto antes te adaptes, mucho mejor. He cometido errores provocados por la distinta manera que tenemos de llamar a las cosas (por ejemplo "luego, luego" quiere decir inmediatamente) y por las diferencias culturales (en México, todos los días al llegar a la oficina debes dar un beso a toda tu planta,... y no... no vale el típico "Buenos días" general con abierta sonrisa).

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

Claramente una mente abierta, mucha humildad, una comunicación clara y sincera y muchas ganas de aprender.

¿Qué cualidades necesita un Director de Recursos Humanos para gestionar personas de diferentes países?

Entender las diferentes culturas, para saber cómo interactuar con todas ellas.

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

Me ha enriquecido muchísimo. Me ha dado mucha más calma, paciencia y serenidad.

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

"Tranquila. Todo va a estar bien". La frase es original de Mariana, mi asistente en México y es la que más me ha repetido durante los primeros 6 meses. Y tenía razón.]