



La carrera internacional del director de RR.HH.

Camilla Hillier-Fry,
Socio de PeopleMatters.

CON ESTE ARTÍCULO EMPEZAMOS UNA SERIE SOBRE “HR MANAGERS POR EL MUNDO”, EN LA QUE VAMOS A TRATAR LAS EXPERIENCIAS, LOS RETOS Y LAS “LECCIONES APRENDIDAS” DE DIRECTORES DE RECURSOS HUMANOS ESPAÑOLES EN DIFERENTES REGIONES DEL MUNDO.

Entrevistaremos a directivos de diversos sectores que trabajan en todas las regiones del mundo, algunos como responsables locales, otros a cargo de una región tan compleja como puede ser Oriente Medio y África. Sus experiencias ayudarán a comprender los factores a tener en cuenta a la hora de irse a otro país y las cualidades que se requiere para triunfar como “HR manager por el mundo”.

¿Existe una carrera internacional como HR Manager?

El director de RR.HH. ¿es menos candidato para una asignación internacional que directores de negocio? Sin duda se valoran los conocimientos del mercado local, tanto los aspectos jurídicos y legislación de relaciones laborales como el mercado laboral, algo que juega “en contra” del director internacional en esta función. No obstante, en muchos casos RR.HH. tiene la responsabilidad de representar la Dirección de la casa matriz y de implantar estrategias y políticas corporativas, apoyándose en su comprensión de la organización, la cultura corporativa y de la confianza de las personas.

¿En qué parte del mundo trabajan los directivos de RR.HH. españoles? Igual que nuestras empresas, muchos van a Europa, sea de la mano de una multinacional española o extranjera, y también a Estados Unidos, generalmente con empresas norteamericanas. América Latina es un destino asequible por el idioma, pero cuyos países presentan un entorno muy diferente al español. También se percibe un

movimiento de directivos hacia Oriente Medio o África debido probablemente al crecimiento de estos mercados que a la vez requieren directivos con experiencia en gestión. No son los primeros candidatos para una carrera internacional, aunque, sin duda, existen oportunidades por la demanda de directivos con experiencia.

Las competencias del HR Manager por el mundo

Para tener éxito en otro país, el directivo de RR.HH. necesita las mismas competencias que un directivo en España, aunque en mayor medida, así como otras capacidades específicas a la actuación en un entorno desconocido, que incluyen aspectos de la personalidad individual, las actitudes y capacidades:

- Visión global y apertura hacia otras culturas.
- Sensibilidad organizativa y hacia el entorno empresarial, político-administrativo y socioeconómico.
- Curiosidad y capacidad de aprendizaje.
- Flexibilidad y capacidad de adaptación.
- Habilidades de comunicación y *networking*; empatía.
- Autonomía y capacidad resolutoria.
- Actitud positiva y voluntad para superar diferencias y crear sinergias.
- Espíritu de colaboración y habilidad para trabajar en equipo con diversos grupos.

Los retos más habituales

Ser responsable de RR.HH. implica tener que lidiar con dos de los aspectos más complejos

de la actividad internacional: las personas y la administración.

Hay que **gestionar empleados cuyas costumbres y normas en el trabajo son diferentes**, en un país con otra legislación y entorno socioeconómico, que incide en el reclutamiento, desarrollo y retención de profesionales. En un país como la India necesita entender las implicaciones del sistema de castas, mientras en otros países asiáticos es necesario apreciar la importancia del grupo por encima del individuo; en Rusia o China debe gestionar una plantilla en un mercado laboral tremendamente volátil; en países latinoamericanos conviene adaptar la oferta a una plantilla más joven que en España, que valora el aprendizaje y desarrollo en el trabajo.

Otra responsabilidad es la **gestión de expatriados**. Se trata de un colectivo clave para el proyecto o negocio, cuya comodidad e integración en el país no siempre son fáciles, especialmente cuando se trata de integrar la familia. A la vez son percibidos como "privilegiados" por los locales, con los que tienen dificultades de comunicación en muchas ocasiones. Sin embargo, la coordinación y comprensión mutua de ambos colectivos es crítica para el éxito del negocio.

Coordinación central – local. El HR Manager que trabaja en el extranjero pocas veces cuenta con la misma infraestructura de recursos, sean los sistemas de soporte tecnológico, procesos o personas de apoyo. Aprende a "apañárselas" para gestionar la plantilla en línea con las políticas corporativas en la mayor medida posible. Por otra parte, necesita trabajar para distanciar con la casa matriz, saber conseguir recursos y que las personas de la central entiendan y se adapten a las necesidades locales.

Muchos de los aspectos de implantación de la gestión de personas son diferentes a España, debido sobre todo a tres factores:

■ **El mercado laboral:** la oferta y el perfil de empleados, el dinamismo del mercado, el posicionamiento y reputación de su empresa.

■ **Diferencias culturales** que afectan la gestión de personas, por ejemplo en el estilo de comunicación, las relaciones entre personas en el trabajo (compañeros y clientes), la toma de decisiones, el estilo de liderazgo, ...

CHECKLIST DEL HR MANAGER POR EL MUNDO

¿QUÉ HACER? ÁREAS DE GESTIÓN

ACLARAR	<ul style="list-style-type: none">■ Prioridades de su empresa en el país.■ Recursos y capacidades locales.■ Plazos para implantar cambios, hitos; esfuerzo de cambio.■ Cultura local, empresarial, jurídico y socioeconómico.
ADAPTAR	<ul style="list-style-type: none">■ Políticas de reclutamiento y reconocimiento en mercados competitivos o con escasez de talento.■ Herramientas para retener el talento, especialmente en negocios basados en el conocimiento.■ Gestión adecuada para la diversidad de directivos y empleados.
APOYAR	<ul style="list-style-type: none">■ Oficinas que operan en un entorno jurídico-administrativo complicado y/o diferente a la casa matriz.■ Operaciones en regiones lejanas y/o dispersas.■ Personas en entornos inhóspitos y lejanos.
ALINEAR	<ul style="list-style-type: none">■ Políticas corporativas "no-negociables", como el código de conducta.■ Procesos y procedimientos críticos para la calidad y eficiencia de la operación (standard operating procedures).■ Sistemas de soporte e infraestructura.■ Control de gestión y reporting a Central.■ Alineamiento de las personas para crear sinergias y ventaja competitiva.

■ **Centralización de la gestión:** en cuanto a 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 tiene que hacer el directivo al aterrizar en un país?

Las acciones concretas inevitablemente varían en función de los tres factores que hemos enumerado, así como de la actividad y modelo de operación de la empresa.

Como responsable del alineamiento de las personas para generar negocio y crear ventaja competitiva para la empresa, necesita aclarar las prioridades y diferencias, adaptar políticas y prácticas en la medida de lo necesario, apoyar la operación y alinear a las personas. Este "checklist" puede ayudar al directivo de RR.HH. a plantearse algunos de los principales puntos para "navegar con éxito en aguas internacionales".)

Información elaborada por:

peoplematters