

USA / Miami



Microsoft

## ELENA DINESEN VILLACIEROS, Directora de Recursos Humanos de Microsoft Latinoamérica

**N**uestro viaje por el mundo de la gestión internacional de personas nos lleva en esta ocasión a Latinoamérica, donde acudimos a conocer la experiencia de Elena Dinesen, directora de RR.HH. para la región de Microsoft, puesto que desempeña desde hace casi tres años. Con una reconocida experiencia en la gestión de HR en empresas multinacionales y con una clara visión internacional (ha trabajado en países como Reino Unido, Bélgica y Francia, además de en España), Elena comparte con nosotros algunos de los aspectos y aprendizajes más significativos de esta “nueva aventura profesional”.

### **Camilla Hillier-Fry, socio de PeopleMatters: ¿Cuál es la importancia de Latinoamérica para Microsoft?**

**Elena Dinesen:** Microsoft opera en 192 países y su división internacional está compuesta por 13 regiones, además de la corporación, cuya sede está en Seattle, WA. USA. Latinoamérica, como región emergente, tiene una importancia clave para nuestra compañía. Microsoft Latinoamérica está presente desde hace más de 30 años en la región. En la actualidad, lo está en 20 países de América del Sur, América Central y el Caribe,

Este puesto es un reto apasionante por las posibilidades que ofrece para innovar y desarrollar proyectos con audiencias y escenarios muy distintos, y en un entorno de crecimiento enorme )

donde cuenta con más de 30 oficinas, fábricas, tiendas al público y centros de I+D, que dan soporte internacional tanto a la corporación como a otros países, y con una plantilla de unos 5.000 empleados directos y unos 100.000 indirectos. Las oficinas centrales (HQ) están ubicadas en Miami.

### **C.H.F.: 30 años de presencia en Latinoamérica. ¿Cómo definiría la reputación de Microsoft en el mercado local, respecto a la competencia y como empleador?**

**E.D.:** Microsoft es una de las grandes multinacionales que lleva apostando por la región desde hace muchos años, y ha generado muchos puestos de trabajo, directa e indirectamente. Está muy comprometida con el fomento de la Educación, la alfabetización digital, la inversión en el desarrollo del Sector Público (Sanidad, Industria, Seguridad y Empleo, entre otros), y apoya a las principales instituciones, particularmente en los temas de Ciudadanía, por lo que es reconocida en diversos entornos en los mercados locales. Desde el punto de vista de *Employer Branding*, figura en los primeros puestos de los principales estudios y *rankings* como uno de los mejores lugares donde trabajar, y es calificado como empleador preferido por estudiantes universitarios y mujeres profesionales por sus políticas de flexibilidad, de desarrollo profesional e innovación. Existe un alto compromiso por parte de la dirección de la compañía en cada país por mejorar año tras año el entorno laboral y los procesos de atracción, retención y motivación del talento.

### **C.H.F.: ¿Cómo es la relación entre la corporación y las áreas locales?**

**E.D.:** La relación es excelente; en las Oficinas Centrales existe una gran orientación de

servicio hacia los países. Un porcentaje alto de los empleados de la Corporación proviene de las oficinas locales, por lo que entienden bien las dificultades y oportunidades. Las Oficinas Centrales suponen un soporte importante a la hora de diseñar políticas equitativas, normalmente incluyendo representantes locales en su definición para la posterior implantación. Facilitan procesos y tienen recursos y capacidad para automatizar y homogeneizar prácticas, evitando la duplicidad de esfuerzos.

Además, la relación y comunicación con otras áreas son igualmente fluidas y constantes. Normalmente los países trabajan en *clusters* o grupos afines en volumen de facturación, empleados, tipo de mercados etc., donde se intercambian conocimientos, experiencias vividas en entornos similares, aprendizajes, y esto facilita la colaboración, la consulta entre unos y otros, y el compañerismo.

**C.H.F.:** ¿Se considera un directivo internacional o se plantea volver a España después de esta estancia?

**E.D.:** Me considero un profesional del siglo XXI, donde utilizando las tecnologías es posible trabajar prácticamente desde cualquier lugar.

**C.H.F.:** ¿Qué le llevó a trasladarse a otro país?

**E.D.:** Algunas de las razones fueron el desarrollo profesional que me brindaba el ejercer una posición regional con responsabilidades a lo largo de otros países con distinta complejidad económica, social, política; ampliar experiencia en mercados emergentes, entre los que se incluye Brasil; aprender cómo implantar una estrategia de personas muy distinta a la de los mercados maduros; fomentar la innovación y creatividad en la guerra por el talento; o estrechar las relaciones con la Corporación en ambas direcciones.

**C.H.F.:** ¿Qué representa este puesto en su carrera profesional?

**E.D.:** Un reto apasionante, en un entorno muy distinto al europeo, donde el cliente y los países se encuentran en un momento de crecimiento enorme y donde existen unas posibilidades de innovar y desarrollar proyectos con audiencias y escenarios muy distintos.

**C.H.F.:** ¿Cuáles son los mayores atractivos que destacaría de su posición actual?

**E.D.:** La posibilidad de trabajar codo con codo con el negocio en la definición de la estrategia de crecimiento en la región, de ser reconocidos interna y externamente como una empresa



## El Director de RRHH internacional

### ¿CUALIDADES PARA SER EFICAZ EN OTRO PAÍS?

Capacidad y actitud de aprendizaje, escucha activa, dinamismo, flexibilidad, respeto hacia la diversidad y mucha humildad.

### ¿CUALIDADES PARA GESTIONAR PERSONAS DE DIFERENTES PAÍSES?

Flexibilidad, eficiencia, orientación a resultados, organización y capacidad multifuncional (*multitasking*), respeto por la diversidad e inteligencia emocional.

### ¿UN CONSEJO PARA QUIÉN COMIENZA A TRABAJAR FUERA DE ESPAÑA?

No mirar atrás, no titubear y disfrutar del viaje.

donde se viven los valores que promulga; continuar aprendiendo con toda humildad los aspectos sociales, profesionales, culturales intrínsecos a la región y cómo se han de gestionar para lograr la mayor eficiencia en la implantación de la estrategia de personas.

**C.H.F.:** ¿Y los mayores retos?

**E.D.:** La compañía está inmersa en una transformación hacia el mundo de los dispositivos, el consumo y los servicios, así que el poder aportar y contribuir en esa gestión del cambio global es apasionante. Vamos a integrar el equivalente al tercio de nuestra propia plantilla proveniente de un socio.

La movilidad internacional aquí está muy enraizada. Los directivos tienen presente que para avanzar en la empresa, hay que salir y que esto es una inversión personal, familiar y profesional )

**C.H.F.: ¿Qué objetivos se ha marcado usted?**

**E.D.:** Acompañar en la transformación de forma proactiva y predictiva; gestionar el cambio en los equipos de HR en los países, innovar en prácticas de personas en mercados muy diferentes, mantener el liderazgo como empleador y disfrutar del viaje.

**C.H.F.: ¿Qué es lo que más le ha llamado la atención de su nuevo destino y cómo lo describiría como lugar para trabajar y vivir?**

**E.D.:** Gestiono la región latinoamericana pero resido en Miami -donde se encuentran las oficinas para Latinoamérica -, así que el contraste entre un mercado maduro como es el norteamericano y la realidad de los países que atendemos es quizá lo más llamativo de mi situación. Como lugar para vivir, Miami es un destino muy agradable por estar próximo a la cultura latina y reúne unas excelentes condiciones climatológicas, de comunicaciones y educación.

**C.H.F.: ¿Dónde están las principales áreas de actuación en materia de gestión de personas (atracción de talento, desarrollo, gestión del compromiso, etc.) en la región en la que opera?**

**E.D.:** En países emergentes, con economías en crecimiento, mayor seguridad y prosperidad, existe una fuerte inversión por parte de empresas multinacionales en abrir centros de trabajo. Competimos por perfiles profesionales parecidos, así que la atracción, desarrollo, motivación y retención del talento son sin duda prioridad en la agenda de HR.

**C.H.F.: Explíquenos qué aspectos de la gestión de personas son diferentes en Latinoamérica en comparación con España respecto a la situación del mercado laboral**

**E.D.:** Microsoft Latinoamérica esta presente en 20 países y la diversidad es tal que es imposible generalizar; la situación de Brasil nada tiene que

ver con la de otros países. No obstante, podemos destacar que dado el crecimiento económico, social y de inversiones extranjeras en la mayoría de países, existe en general mucha oportunidad laboral, competencia y escasez de oferta; y en algunos países existe una rigidez laboral para proteger el talento local (dificultades con visados, elevados costes sociales para la empresa, etc.). En positivo, en los segmentos de profesionales de primera línea, hay una excelente formación, que incluye el bilingüismo o, incluso, trilingüismo, porque muchos profesionales han realizado estudios universitarios y de posgrado en Estados Unidos. Estos perfiles no abundan y son altamente demandados.

**C.H.F.: ¿Y respecto a las diferencias culturales, que también inciden en la gestión de personas (p.ej. en el estilo de comunicación, las relaciones profesionales, el estilo de liderazgo...)?**

**E.D.:** La dificultad para generalizar es todavía mayor. El tema cultural es muy distinto país a país, y hay que hacer una importante inmersión cultural, social y política antes de aventurarse a trabajar. El legado histórico -y de los españoles y portugueses en particular- influye positiva y negativamente, por lo que hay que extremar la sensibilidad en la forma de abordar la comunicación, los proyectos profesionales, y establecer principios de colaboración y comunicación en el trabajo. En algunos países hay una jerarquía muy marcada entre los distintos niveles de las organizaciones; el castellano hablado tienes matices muy distintos en algunos países, por lo que hay que asegurar que la comprensión es idéntica. Hay también ciertos países donde la mujer no ha entrado de lleno en la fuerza laboral, por lo que es difícil encontrar mujeres en puestos de dirección. Y a pesar de hablar dos idiomas oficialmente en el continente, existe mucha carga de relaciones políticas e históricas, y ciertas nacionalidades son menos bienvenidas. No obstante, en los entornos multinacionales, prima la cultura del empleador y, por tanto, el trato al empleado, cliente o proveedor es igual, se fomenta las estructuras dinámicas y se pone foco en los colectivos menos representados.

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

**E.D.:** En primer lugar destacaría el esfuerzo por sacar adelante las economías, por pasar a ser considerados primer mundo, con todo lo que eso requiere de educación, preparación,



competencia y orientación al resultado. La escasez de oferta hace que las áreas de HR se esmeren en ser innovadoras en las políticas de atracción de talento (empezar a orientar a los estudiantes de secundaria a ciertas carreras universitarias, la flexibilidad a la hora de hacer prácticas en las empresas, y la presencia en universidades y escuelas de negocio).

Segundo, el orgullo de pertenencia. Son países con crecimientos entre el 20-30% (aunque con muchas inestabilidades en otros ámbitos) y con un enorme potencial todavía por explotar, lo que ha generado el desarrollo de procesos para potenciar el compromiso, la fidelidad y la retención.

Tercero, las prácticas en movilidad internacional. Esta cultura de la movilidad está muy enraizada en los profesionales. No existe la resistencia que seguimos encontrando en algunos países europeos. Hay cierta influencia norteamericana, pero normalmente los directivos y sus familias tienen presente que para avanzar en la empresa, hay que salir unos años fuera, y que esto es una inversión personal, familiar y profesional.

De España me "traería", sin duda, la experiencia que aporta el haber atravesado ciclos económicos en mercados complejos, maduros, legal y laboralmente más rígidos; y las prácticas de HR que han contribuido a formar grandes profesionales y a tener empleados con mayor resiliencia. También importaría la planificación estratégica de HR alineado al negocio, a medio y largo plazo, para adaptar políticas y procesos en función del ritmo de la empresa. Y la igualdad de oportunidades entre géneros, nacionalidades y políticas de flexibilidad profesional. )

## La experiencia internacional como fuente de desarrollo

### LECCIONES APRENDIDAS

He aprendido a valorar distintas formas de trabajar; a entender diferentes enfoques, a respetar las diferencias y abordar temas con mucha humildad y desde el desconocimiento. Admiro a muchos grandes profesionales curtidos con muchas dificultades y menos medios. También a darme cuenta de todo lo mucho que me falta por aprender, conocer (¿cómo no inicié este viaje antes?). La resiliencia y el sacrificio que también conlleva; y a valorar muchos aspectos del día a día de mi país a los que no prestaba atención, como, por ejemplo, las posibilidades de educación o las infraestructuras.

### ERRORES DE LOS QUE APRENDER

He cometido muchísimos errores. No ser consciente de las diferencias culturales y cómo influyen, no estar bien preparada/documentada antes de tratar problemas locales, desconocer que el impacto social, político y económico pueden paralizar la gestión de HR en algunos países...

### ENRIQUECIMIENTO PERSONAL Y PROFESIONAL

En lo profesional, me ha aportado la oportunidad de conocer entornos profesionales, mercados, países, estilos de liderazgo, de trabajo y dificultades con las que nunca habría tenido la oportunidad de trabajar y aprender; y de tomar riesgos y experimentar en escenarios muy distintos. Pero el mayor enriquecimiento han sido las personas que he ido conociendo, con las que he tenido el placer de trabajar y aprender. En lo personal, la oportunidad de realizar una asignatura pendiente (a otra escala de las anteriores), de crecer como ser humano, a relativizar las cosas, valorar lo que uno deja atrás y aprovechar los momentos especiales de forma única.

Información elaborada por:

peplematters