

PACÍFICO / EE.UU. / Los Ángeles



FERNANDO SAN JOSÉ MORENO, Responsable de la región de Asia-Pacífico de URBAN SCIENCE

Los Ángeles es el centro de operaciones de la división de Asia-Pacífico de Urban Science, al frente de cuyo departamento de RR.HH. está Fernando San José Moreno. Habilidad de adaptación, ganas de aprender, rodearse de un buen equipo de expertos y encontrar disfrute en todo ello es lo que recomienda este directivo internacional cuyo paso previo por el área de Operaciones ha sido el pasaporte que le ha abierto las puertas de su desarrollo profesional internacional.

Camilla Hillier-Fry, socio de PeopleMatters: ¿Qué dimensión internacional tiene su compañía?

F.S.J.M.: Urban Science, fundada en 1977, es una firma de consultoría especializada en la industria de automoción que aplica métodos científicos para ayudar a sus clientes a identificar dónde y cómo deben asignar sus recursos para aumentar su cuota de mercado y su rentabilidad de la forma más eficaz y eficiente. Con sede central en Detroit y una plantilla total de alrededor de 900 empleados, Urban Science presta servicio a sus clientes globales desde 20 oficinas distribuidas en Estados Unidos, España, Reino Unido, Alemania, Italia, Francia, Australia, China, México, Rusia, Brasil, India y Japón.

C.H.F.: Desde Los Angeles, ¿qué países y qué plantilla gestiona?

F.S.J.M.: En mi puesto actual como responsable de RR.HH. para la región de Pacífico, me encargo de la gestión de personas asignadas en las oficinas de Long Beach (CA), Nashville (TN), Sao Paulo, Ciudad de Mexico, Melbourne, Tokyo y Shanghai. Mi posición anterior era la misma pero para la región de Europa, dando soporte a las oficinas de Madrid, Londres, Roma, Munich, Frankfurt, Moscú, París

e India. En ambos puestos el equipo de recursos humanos para cada región estaba compuesto por unas 6 personas, entre generalistas y becarios, con soporte específico en cada área de recursos humanos desde la central. El número de empleados en cada región gira en torno a los 250.

C.H.F.: ¿Qué equilibrio existe en la plantilla de profesionales expatriados y locales?

F.S.J.M.: California es una de las regiones con mayor diversidad étnica del mundo. El clima lo hace uno de los destinos más apetecibles entre los que ofrece la compañía. Por este motivo el número de expatriados aquí es superior al de la media. Hace una semana, por pura curiosidad, me dediqué a apuntar las nacionalidades de las personas con las que tuve que colaborar en un solo día de trabajo dentro de la oficina. ¡Conté hasta 18! Y eso sin tener en cuenta las personas de otras nacionalidades con las que tuve que colaborar virtualmente, bien por teléfono o por videoconferencia.

Este nivel de diversidad hace que la gestión de expatriados sea muy importante en nuestro caso. El área en la que somos expertos es algo muy específico y no es fácil encontrar el nivel de experiencia y conocimiento al que tenemos acostumbrados a nuestros clientes en los mercados locales, especialmente cuando estamos entrando y estableciendo el negocio. Por ello solemos tener alta movilidad entre nuestros empleados cuando el negocio lo requiere.

C.H.F.: ¿Cómo se estructura el departamento de RR.HH.?

F.S.J.M.: En las oficinas centrales de Detroit tenemos los especialistas de cada una de las áreas de RR.HH. (*Learning, Recruiting/Staffing, Compensation & Benefits, Leadership, etc.*). Estos

especialistas acuerdan con los generalistas de cada país y región las políticas de RR.HH. que se van a implementar de forma global. Es importante mantener un buen equilibrio entre la definición de la estrategia corporativa de RR.HH. que ayude a conseguir los objetivos de negocio, y la flexibilidad para adaptar las políticas de RR.HH. en función de las especificaciones de cada mercado local. El rol de los RR.HH. en esta compañía es mayoritariamente estratégico, intentando minimizar la parte administrativa. En la medida de lo posible intentamos externalizar las funciones que aportan menor valor añadido. Es realmente importante ser considerados como elementos esenciales para la definición de la estrategia de negocio. Es por este motivo por el que la compañía, en vez de contratar un experto de recursos humanos local, ha preferido invertir en una expatriación como la mía, en el área de recursos humanos. El valor del conocimiento del negocio e industria, de la experiencia en la compañía y de las habilidades para guiar a nuestros líderes en la gestión de personas es algo que nos caracteriza en los recursos humanos de Urban Science. En mi caso se optó por alguien de la casa que pudiera implantar las *best practices* en otra región.

En la región en la que opero, cuento con gerentes y generalistas de recursos humanos en las oficinas de California, China y Mexico, cada uno de ellos con el equipo para el soporte administrativo que sus oficinas requieren.

C.H.F.: ¿Qué motivaciones le llevaron a asumir una posición internacional?

F.S.J.M.: Varios movimientos internos en el departamento de RR.HH. dejaron la posición de Pacífico libre y me la ofrecieron. Llevaba 3 años en la misma posición pero dando soporte en la región europea, y creyeron que podía compartir las mejores prácticas en otra región. En la parte personal, mi curiosidad por conocer otras culturas y nuevos lugares ha ido marcando mi carrera profesional y personal. En la parte profesional, Urban Science en esta región ofrece la cobertura en mercados maduros como el de EEUU o Australia; mercados en los que fidelizar nuestra presencia como México o China; o *start-ups* como Brasil, donde acabamos de aterrizar después de una laboriosa tarea para decidir la mejor estrategia a la hora de establecer nuestra entidad en Sao Paulo. Cada una de las oficinas necesita una estrategia de recursos humanos diferente para conseguir los objetivos de negocio. Mi equipo en cada país tiene como objetivo establecer e implantar los procesos

A un directivo que empieza ahora
asumiendo posiciones internacionales le
diría que no tome decisiones precipitadas
basadas en experiencias anteriores que
pueden parecer similares, que aprenda de
los errores y que disfrute)

de recursos humanos necesarios ayudando a nuestros líderes a conseguir las metas de la compañía.

C.H.F.: ¿Es su primera experiencia laboral fuera de España?

F.S.J.M.: El último año de mi carrera universitaria lo acabé en Gotemburgo (Suecia) gracias a la beca Erasmus. Entonces me di cuenta de que haría todo lo posible porque mi vida profesional tuviera un marcado carácter internacional. De nuevo becado, esta vez por la iniciativa europea Leonardo da Vinci, accedí a unas prácticas profesionales en Atenas (Grecia) durante un año. Durante los últimos años de mi carrera profesional he estado basado en Madrid como responsable europeo de recursos humanos, pero más de una tercera parte del tiempo la he pasado fuera dando soporte a las oficinas de la región. He tenido la suerte de poder estudiar y trabajar en el extranjero en varias etapas de mi vida, lo que creo que me ha aportado una de las habilidades principales que requiere el puesto de HR Manager expatriado: el respeto y la capacidad de adaptación a diferentes culturas. Llevo desde julio de 2013 en California.

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

F.S.J.M.: Ahora lo tengo claro: recursos humanos es una de las áreas de las organizaciones modernas que más me apasionan. Pero nunca pensé que mi destino profesional iba a ser éste. Después de los años de preparación en Suecia y en Grecia, volví a España y me mudé a Madrid para empezar mi carrera como consultor de negocio. Mis asignaciones a proyectos casi siempre eran en implantación de sistemas y procesos de recursos

La falta de conocimiento legal o técnico local se puede compensar apoyándose en los expertos que dan soporte en cada área. Nadie es experto en todo. El éxito reside en la habilidad de adaptación y las ganas de aprender)

humanos para el sector de automoción. Y así fue como la experiencia en cada uno de esos proyectos, mi interés por el área y mi formación hicieron que fuera dirigiendo mis pasos profesionales hacia los RR.HH. Hace 6 años di el salto de operaciones a RR.HH. Y puede que sea ése uno de los mayores valores añadidos que puede ofrecer un profesional de los RR.HH.: el conocimiento del negocio y el poder usar el vocabulario de tus compañeros de operaciones. Es entonces cuando realmente eres considerado como un verdadero *business partner*.

Mi puesto actual representa un nuevo paso adelante, una nueva región sobre la que estoy aprendiendo mucho, nuevas culturas, etc. Estados Unidos ha sido siempre pionero en el área de RR.HH. y espero poder seguir creciendo profesionalmente con el reto que tengo enfrente.

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

F.S.J.M.: La compañía para la que trabajo basa parte de su éxito en la tecnología de última generación. Todos nosotros estamos acostumbrados a trabajar en equipos virtuales siendo capaces de desempeñar casi todas nuestras funciones desde cualquier localización gracias a los medios de los que disponemos. Considerarse un directivo internacional no debería ser incompatible con volver a España.

C.H.F.: ¿Qué es lo que más le llama la atención del país?

F.S.J.M.: Los últimos 10 años de mi carrera profesional los he pasado trabajando para compañías norteamericanas. Tenía una percepción bastante parecida a la realidad que me iba a encontrar aquí. Pero es cierto que hay determinadas áreas de RR.HH. que son muy diferentes a lo que había visto antes en

Europa, especialmente todo lo relacionado con Compensación y Beneficios, como parte del paquete retributivo. La legislación laboral o la fórmula impositiva estatal y nacional hacen que las políticas de Compensación y Beneficios requieran una atención más exhaustiva para atraer y retener talento. La falta de conocimiento legal o técnico local de las regiones en las que doy soporte podría haberse considerado como un *hándicap* a la hora de considerarme como candidato. Pero éstos son elementos que se pueden aprender apoyándose en los expertos que nos dan soporte en cada área. Nadie es experto en todo. El éxito reside en la habilidad de adaptación y las ganas de aprender.

C.H.F.: ¿Y cómo describiría Los Angeles como lugar para trabajar y vivir?

F.S.J.M.: Siempre es positivo estar preparado para el cambio cultural que un traslado de este tipo puede suponer. El entorno de trabajo en cualquiera de las oficinas de Urban Science es muy similar. Nuestros principios, valores y cultura están muy arraigados y se pueden apreciar en cualquier oficina, independientemente del país en el que ésta esté localizada. Compromiso, trabajo en equipo, respeto, diversidad, transparencia o colaboración son sólo algunos de los elementos que se respiran en nuestras oficinas. En este sentido, para mí el cambio no ha sido demasiado notable.

La ciudad de Los Angeles y su estilo de vida son muy diferentes a Madrid. Supongo que no existe el destino donde se puede encontrar lo mejor de cada ciudad. Pero Los Ángeles es sin duda un destino idóneo para poder encontrar un nivel de diversidad cultural increíble, a lo que se le une un clima espectacular y una oferta de actividades interminable en sólo unas decenas de kilómetros. Profesionalmente, existe una red de expertos certificados en RR.HH. que se reúnen habitualmente y donde se puede aprender mucho. Los Angeles, y EE.UU. en general, es un destino donde los RR.HH. están avanzados que lo hace aún más atractivo como profesional del área.

C.H.F.: ¿Qué notoriedad pública tiene su compañía en los Estados Unidos? ¿Cuál es su reputación como empleadora y su posición respecto a la competencia?

F.S.J.M.: Urban Science aquí está considerada como la compañía líder en el sector. Durante los 37 años de historia de la compañía, cada año se ha conseguido superar el récord de facturación. Es pionera en utilizar métodos científicos para apoyar en la toma de decisiones

de nuestros clientes basándonos en cuatro elementos fundamentales: Datos, Procesos, Tecnología y Personas. De hecho, la cuota de mercado en EE.UU. es mayor que en el resto de países donde operamos.

No existe en el mercado ninguna compañía que ofrezca todos los servicios con los que apoyamos a nuestros clientes. Sin embargo, para cada una de nuestras soluciones y en cada mercado, tenemos competencia. En algunos países con mayor presencia que en otros. Somos conocidos por la calidad de nuestros servicios y consultores. Desde el punto de vista de *Employer Branding*, Urban Science no es una de las grandes multinacionales conocidas por los candidatos que participan en nuestros procesos de selección. Pero puedo decir que las políticas de personas en la compañía hacen que casi ningún candidato rechace una oferta una vez que completan el proceso de selección. Asimismo, la rotación de los empleados ha sido históricamente inferior a la media del mercado en cualquiera de las regiones donde operamos. El tamaño de nuestra compañía todavía nos permite ofrecer una atención personalizada de nuestro talento para maximizar su atracción y retención a través de nuestras políticas globales de RR.HH. aplicadas localmente.

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

F.S.J.M.: El hecho de poder seguir aprendiendo sobre culturas con las que no había trabajado hasta ahora me fascina. La parte creativa en la que aplicar las soluciones de RR.HH. dependiendo de la necesidad del negocio en cada mercado ocupa mucha parte de mi tiempo y me sigue apasionando. La credibilidad que el departamento de RR.HH. tiene como expertos y el rol en el equipo ejecutivo como parte clave para el éxito es algo sin lo que no podría trabajar.

C.H.F.: ¿Y los mayores retos?

F.S.J.M.: El reto de educar al negocio en las políticas de RR.HH. sigue siendo laborioso especialmente en mercados donde la función de RR.HH. no ha evolucionado tan rápidamente como en otros. Hay oficinas que, debido a su tamaño y número de empleados, todavía no cuentan con un representante de RR.HH.. En estos casos el reto es doble: apoyar remotamente implantando las iniciativas de RR.HH. y resolver los problemas de un mercado donde tenemos que ponernos al día constantemente en términos de legislación, mejores prácticas y tendencias.



Y en el resto de oficinas, donde sí contamos con presencia de mi equipo, hay veces que la diferencia horaria son 9 horas, y requieren muchísima flexibilidad para gestionar al equipo.

El mayor reto siguen siendo las diferencias culturales. Tengo la suerte de que mi experiencia y educación en el área ha hecho que de una manera casi inconsciente adapte mi estilo de liderazgo y comunicación cada vez que interactúo con personas que vienen de trayectorias culturales totalmente distintas a la mía.

C.H.F.: ¿Qué objetivos se ha marcado en esta misión?

F.S.J.M.: Ayudar al negocio a conseguir sus objetivos a través de la gestión del elemento más importante y fascinante en las organizaciones: las personas. Mi objetivo es la satisfacción del trabajo bien hecho y un buen equilibrio entre la vida personal y profesional.

C.H.F.: ¿Es muy diferente el estadio de evolución de la función de RR.HH. en Los Angeles de España? ¿En qué áreas se pone más el foco?

F.S.J.M.: He podido observar que los RR.HH. en EEUU es un área muy evolucionada y la implantación de sus procesos está bastante estandarizada, si lo comparamos en el resto de países de la región. Candidatos y futuros empleados de otras oficinas se quedan sorprendidos de los procesos tan sólidos de recursos humanos con los que contamos a nivel global. Esta suele ser una muy buena herramienta de atracción de talento. Cada oficina prioriza las áreas de actuación dependiendo de las necesidades y peculiaridades del mercado. Por ejemplo, en China se ha creado un programa especial de desarrollo con promociones más frecuentes y



URBAN SCIENCE

posiciones intermedias debido a la necesidad de reconocimiento social en la carrera profesional. En las oficinas de EEUU, basándonos en las encuestas de satisfacción de los empleados bianuales, se originó la necesidad de una carrera profesional más definida, con múltiples opciones (horizontales y verticales), que nos están ayudando a retener el talento en la costa oeste.

C.H.F.: Explíquenos qué aspectos de la gestión de personas son diferentes en Los Angeles en comparación con España:

F.S.J.M.: En el mercado laboral, la oferta y perfil de empleados... Obviamente el nivel de desempleo ahora en España es mucho mayor que en EEUU. La lucha por el talento y captación de los mejores está a la orden del día en California, especialmente en lo referente a perfiles técnicos, que son nuestro *target*. La llamada *Generation Y* viene con más exigencias que nunca, y estamos preparados para satisfacer sus necesidades en EE.UU.. En Europa, especialmente en España, los candidatos no tienen la capacidad de negociación en este momento de la que disponían hace unos años cuando la crisis no había comenzado, desafortunadamente hay mucho talento en España que no está encontrando en este momento la demanda de trabajo ideal. En este sentido, las políticas de reclutamiento son diferentes en cada país: ahora mucho más agresivas en Brasil, EE.UU. o China, donde el crecimiento es mayor y los candidatos tienen más opciones donde elegir (si lo comparamos con España).

En las diferencias culturales que afectan la gestión de personas... En Urban Science estamos acostumbrados a trabajar, aunque sea virtualmente, con equipos de otras culturas casi a diario. Esto hace que hayamos desarrollado una gran capacidad para respetarnos y de intentar siempre aislar elementos como el estilo de comunicación, que pueden ser exclusivamente diferentes debido a la diversidad cultural. En

RR.HH. somos especialmente sensibles con este tema, y solemos dar *feedback* constructivo cuando percibimos que las diferencias culturales pueden convertirse en un elemento de riesgo. Durante los 3 últimos años, he tenido la suerte de poder gestionar 10 personas de 7 nacionalidades distintas. La interacción personal es algo que varía de una manera significativa dependiendo de con quién tratas. No se me pasa por la cabeza gastarle las mismas bromas a mis compañeros mejicanos que a los chinos; o dar el mismo *feedback* a alguien americano o alemán. La gestión de personas varía en múltiples ocasiones dependiendo de las diferencias culturales: a la hora de colaborar con los líderes o de comunicar en la organización la implementación de un nuevo proceso de RR.HH..

En las políticas y prácticas de gestión de personas que son más o menos aceptables...

Todas estas políticas y procesos de RR.HH. son elementos comunes que han sido implementados durante años en la compañía en todas las oficinas y que son aceptados por todos los empleados. Pero es cierto que determinadas culturas, por ejemplo en el ámbito de la gestión por objetivos, se sienten más cómodas con un mayor nivel de ambigüedad. Por lo general, en la función de RR.HH. tenemos una idea bastante clara de en qué procesos hay que incidir para una maximización del resultado dependiendo de la cultura de la que proviene el empleado a quien se lo estás presentando por primera vez.

C.H.F.: ¿Qué prácticas de RR.HH. destacarías como positivas o relevantes, qué "exportaría" a España, y qué importaría desde aquí?

F.S.J.M.: Comparándonos con EEUU, por lo general considero que las políticas de RR.HH. en España tienen una gran oportunidad de aportar valor en las organizaciones, especialmente en pequeñas y medianas empresas. Es una excelente oportunidad de transformación del rol

de líder de RR.HH. hacia un puesto clave en la definición de la estrategia de la compañía. En los últimos años parece haberse hecho un mayor esfuerzo en la especialización de la educación avanzada en los grados de RR.HH., que seguramente ayudará a tener más profesionales preparados para incorporarse al mundo laboral.

De España siempre me traigo los buenos consejos especialmente en mercados de mi región donde empiezan a ver que el crecimiento no es tan exponencial como en los primeros años. España ha sufrido mucho en los últimos tiempos, y los profesionales de RR.HH. nos hemos estrujado el cerebro para retener el talento con las mejores políticas, que ahora puedo aplicar en situaciones parecidas.

C.H.F.: ¿Cómo es la relación de su área con las oficinas centrales? ¿Qué margen de actuación y peso tiene lo local vs. lo corporativo?

F.S.J.M.: En RR.HH. hemos trabajado mucho para que la transparencia y el trabajo en equipo sean dos de los valores que nos definen. El respeto a las culturas locales es algo también muy importante para la compañía. El reto consiste en encontrar el equilibrio correcto. Cada una de las partes tiene su responsabilidad para que el éxito ocurra: los profesionales de RR.HH. locales tienen que elevar su voz para que la casuística de su región sea entendida, así como los compañeros de las oficinas centrales tienen que saber apoyar y aprovechar su visión global para poder avanzar en las políticas de recursos humanos, especialmente cuando se entra en un nuevo mercado o región.

C.H.F.: ¿Qué lecciones ha aprendido en este tiempo y qué errores ha cometido?

F.S.J.M.: La experiencia internacional me ha hecho desarrollar una gran flexibilidad. Mucho de lo que he aprendido ha sido gracias a la interacción con personas de otras culturas con experiencias totalmente diferentes a la mía.

Cuando algo me ha funcionado bien, he intentado implementarlo en casos similares. Pero me he dado cuenta de que el hecho de que algo funcione, no significa que no pueda tener una mejor solución. De ahí han venido algunos de mis errores. Otros han llegado por la falta de experiencia y por la valentía de probar e intentar cosas que a veces no son tan exitosas como esperas. Pero de todos ellos se aprende. Cuantas más respuestas tenemos a nuestras preguntas, más aprendemos. Cuanto más preguntemos, mejor.

Uno de los mayores valores añadidos que puede ofrecer un profesional de los RR.HH. es el conocimiento del negocio y el poder usar el vocabulario de los compañeros de operaciones. Es entonces cuando realmente eres considerado como un verdadero *business partner*)

C.H.F.: ¿Qué cualidades necesita un Director de Recursos Humanos para ser eficaz en otro país?

F.S.J.M.: Podría describirte una por una las competencias de la descripción del puesto, pero hay una que para mí es clave: *Interpersonal Understanding: Ability and genuine desire to understand other people, including unspoken or partly expressed thoughts, feelings and concerns, and a genuine desire to value individual differences in people (cultural, philosophical, racial, religious, gender, lifestyle, etc.)* Además de la actitud, ésta es la competencia que hace a un buen Director de Recursos Humanos, con la experiencia y formación adecuada, el candidato ideal para una posición regional o en otro país. Por supuesto, hay que tener la capacidad de adaptación para ser asertivo, comunicar, influir, etc. de la mejor manera dependiendo de la asignación geográfica.

C.H.F.: Si pudiera dar sólo un consejo a un Director de Recursos Humanos que empieza a trabajar fuera de España, ¿qué le diría?

F.S.J.M.: Que pregunte todo lo que desconozca, que lea, que investigue, que conozca la cultura, que indague, que encuentre un buen apoyo legal para poder desarrollar una estrategia viable de RR.HH., que no tome decisiones precipitadas basadas en experiencias anteriores que pueden parecer similares, que aprenda de los errores y ¡que disfrute!)

Información elaborada por:

peoplematters