

AMÉRICA DEL SUR / Brasil / Río de Janeiro



## BEGOÑA LANDÁZURI,

Directora de Recursos Humanos de ACCIONA Infraestructuras Brasil

**E**n plena expansión económica y con la necesidad de crear infraestructuras y servicios que conecten todo el territorio, Brasil es el epicentro de la estrategia de crecimiento de grandes compañías de todo el mundo. La multinacional española Acciona, presente en el país desde 1996, cuenta al frente de su departamento de RR.HH. con Begoña Landázuri, una directiva internacional por convicción que sabe del valor de la escucha para gestionar la diversidad y para desarrollarse con ella.

**Camilla Hillier-Fry, socio de Peoplematters: ¿Qué posición ocupa Brasil en la estrategia de crecimiento de su compañía y cuál es la dimensión del departamento que dirige?**

**B.L.:** La empresa escogió Brasil como uno de sus Países Estratégicos para su desarrollo y crecimiento. En este sentido, Brasil posee una enorme Capacidad y Potencial en cada una de las variables macroeconómicas que se ven reflejadas en su PIB, con una proyección que estima convertir Brasil en la 5ª potencia mundial Económica en un breve plazo de tiempo. Con este ambiente, prevemos un gran potencial de crecimiento en el país, debido a los productos y soluciones que desenvuelven nuestras principales Unidades de Negocio.

Acciona se estableció en Brasil en 1996, y hoy en día cuenta con más de 2.500 empleados. En todo este tiempo, ha realizado números proyectos de gran complejidad tanto para clientes públicos como privados, contribuyendo de esta manera con la expansión y modernización de la infraestructura brasileña.

Yo me incorporé a la empresa hace un año y ejerzo la posición de Directora de

Recursos sólo para Brasil. Esta posición abarca diferentes áreas de actuación como son RR.HH., Prevención, Calidad y Medio Ambiente, RSC, Servicios Generales, Sistemas y Marketing y Comunicación. La plantilla que gestionamos son 2.500 empleados de todas las Divisiones de Acciona en Brasil.

**C.H.F.: De la plantilla que usted gestiona, ¿aproximadamente cuántos son expatriados versus locales?**

**B.L.:** Más del 95% de la plantilla está compuesta por trabajadores locales. Acciona siempre ha colocado entre sus máximas el fortalecer su posicionamiento en los diferentes países donde tiene presencia, así como su especialización a través de la experiencia local. La unión de nuestro *Expertise y Know How*, con esta experiencia local, nos permite diferenciarnos y ser de esta manera más competitivos.

**C.H.F.: ¿Y cuál es la composición del equipo de RR.HH.?**

**B.L.:** El equipo está compuesto por un grupo corporativo de 10 personas que definen las políticas y los sistemas de gestión que deben ser implantados en el país y otro grupo en cada obra que implantan dichas políticas. Todos participamos de proyectos del área que son implantados a nivel nacional. Dentro del equipo corporativo existen tres grandes áreas RRLL y gestión de expatriados, compensación y administración de personal y desarrollo y gestión de carrera. Los equipos de obra son más generalistas.

**C.H.F.: ¿Qué motivación personal le llevó a trasladarse a otro país? ¿Había tenido alguna experiencia previa?**

**B.L.:** Personalmente ya había pasado por dos experiencias internacionales anteriores, una en Productos Roche donde trabajé en el Corporativo con sede en Basilea (Suiza) y otra en Telefónica Móviles aquí en Brasil (Río de Janeiro). Ambas me aportaron muchos aprendizajes que aproveche a lo largo de mi experiencia y siempre tuve voluntad de repetir. El año pasado surgió la oportunidad en Acciona que se encontraba, en esos momentos, en búsqueda de un profesional en el área de RR.HH. donde me incorporé.

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

**B.L.:** Toda mi trayectoria profesional ha estado centrada en el área de RR.HH., ahora en Acciona, es la primera vez que tengo la oportunidad de trabajar en otras áreas tan interesantes y diversas como Calidad y Medio Ambiente, Sistemas o Marketing y Comunicación. Para mí es un desafío tener esta visión global y diferente de lo que es un área de Recursos Humanos. En realidad, muchas de estas nuevas funciones están orientadas al cliente interno como ocurre en RR.HH. y todas dan soporte al negocio para ayudarle a desarrollarse conforme a los objetivos establecidos tanto en el país como en España.

Por explicar en breves líneas mi experiencia anterior, he tenido la oportunidad de trabajar en diferentes sectores: Farmacéutico, Seguros, Telecomunicaciones, Hospitales Privados y Retail en empresas de gran porte como Telefónica, ONO, Roche, Sanitas, FNAC. Siempre he desarrollado mi actividad en el campo de RR.HH.

**C.H.F.: ¿Vive esta experiencia como un viaje de ida y vuelta o se considera un directivo internacional?**

**B.L.:** Siempre me he considerado una directiva internacional inclusive cuando trabajaba en España. Esto es una actitud de vida, de adaptación y de aprendizaje. Creo que soy una persona muy abierta a cambios y a nuevos desafíos sea en España o en otros países.

**C.H.F.: ¿Qué es lo que más le ha llamado la atención del país? Y ¿cómo describiría Brasil como lugar para trabajar y vivir?**

**B.L.:** Brasil es un lugar lleno de oportunidades con mucho potencial de crecimiento sobre todo en algunas áreas como infraestructuras, lo que significa buenas perspectivas de negocio para nosotros. La diversidad cultural hace que los brasileños hayan desarrollado una gran capacidad de adaptación y de relacionamiento

El mayor atractivo de mi posición actual es dar soporte al negocio desde todas las áreas que dirijo, desarrollar a los equipos de profesionales con los que cuento para que puedan aportar toda su expertise a la empresa )

con otros pueblos y esto facilita mucho nuestra integración. Quizás uno de los grandes aprendizajes aquí es la falsa imagen que tenemos los españoles de que el idioma portugués y el español se parecen mucho. No sólo son muy diferentes sino engañosos puesto que hay palabras que pueden significar exactamente lo opuesto. Convertirte en una persona con dominio del idioma del país es muy importante en cualquier proceso de internacionalización. Superado esto, Brasil, te ofrece una buena calidad de vida y una experiencia de aprendizaje cultural muy diversa. Por supuesto, tienes que estar preparado para vivir con normas de seguridad que tienes que respetar y cuidar pero que no tienen por qué suponer un problema mayor.

**C.H.F.: ¿Qué imagen de marca tiene su empresa en el país? ¿Cómo definiría su reputación en el mercado local, con respecto a la competencia y como empleadora?**

**B.L.:** Acciona se consolidó en los últimos años como una de las empresas con uno de los proyectos corporativos más bien definidos y comprometidos con el desarrollo sostenible, que ofrece una carrera en los principales sectores de progreso en todo el mundo. Hemos demostrado ser una empresa comprometida con el éxito profesional y desarrollo de nuestros empleados, invirtiendo permanentemente en la mejoría del talento profesional. También destacamos por tener la prevención y la seguridad como valor identificativo y diferencial en nuestra forma de trabajar. Con una actuación diversificada, Acciona es conocida en el país por ofrecer varios tipos de negocio, como promoción y gestión de infraestructuras, transportes, energía y gestión de agua, por medio de sus unidades especializadas Acciona Forwarding, Acciona Windpower y Acciona Agua.

La experiencia internacional te abre la mente, te hace ser más flexible y te ayuda a valorar lo que tienes y como has llegado hasta allí )

**C.H.F.: ¿Cuáles son los mayores atractivos de su posición actual y los mayores retos? ¿Qué objetivos se ha marcado?**

**B.L.:** El mayor atractivo de mi posición actual es dar soporte al negocio desde todas las áreas que dirijo, desarrollar a los equipos de profesionales con los que cuento para que puedan aportar toda su expertise a la empresa. En mi caso, por mi escasa experiencia de compañía, conocer la compañía, su cultura y su identidad. Además, implantar el modelo de negocio que recientemente ha cambiado en Acciona y que está basado en la especialización (unidades de negocio en función de la tipología de obra) y en el desarrollo del negocio internacional.

Brasil es uno de los países con mayor potencial, también para Acciona, lo que significa estar siempre identificando nuevas oportunidades de negocio y consolidando las que ya tenemos, conociendo a nuestros socios y clientes que nos harán crecer y convertirnos en líderes del mercado. Además, debemos contar con los mejores profesionales por eso estamos realizando continuamente búsquedas de nuevos talentos locales.

**C.H.F.: En un país en plena expansión como Brasil el “estado de la función” de RR.HH. ha de ser bien diferente al de España. ¿En qué áreas pone el foco?**

**B.L.:** Brasil está viviendo un momento de falta de profesionales cualificados importante. A pesar del afán de los propios empleados por su formación y crecimiento profesional, no es suficiente y el mercado no absorbe la demanda actual. Esto hace que los departamentos de RR.HH. estén plenamente dedicados a labores de atracción y retención del talento buscando en todas las regiones y integrando profesionales extranjeros que aporten el expertise necesario. De la misma forma, otra área que está evolucionando mucho es el área de compensación y beneficios que sirve como base de la retención.

**C.H.F.: ¿Qué diferencias percibes respecto a España en lo tocante a la gestión de personas?**

**B.L.:** En cuanto al mercado laboral, a la oferta y perfil de empleados, al dinamismo del mercado, la posicionamiento de su empresa,...

Actualmente, por la situación de Brasil, el mercado laboral está muy dinámico y ofrece muchas oportunidades al profesional que tiene una buena formación. Esto genera una competencia entre empresas que buscan estos profesionales y una inflación salarial importante. Además de los perfiles cualificados, también en nuestro caso, hemos visto una carencia de perfiles técnicos de menor nivel que nos ha hecho tener que buscar en regiones más distantes o en España.

**En cuanto a las diferencias culturales que afectan la gestión de personas...** Yo destacaré la forma de comunicación entre los brasileños y los españoles. Los brasileños son personas que cuidan mucho el lenguaje, son educados, les gusta mantener buenas relaciones y evitan el conflicto. Los españoles somos más directos, más objetivos y podemos llegar a ser calificados de agresivos solo por nuestra forma de expresarnos. Estas diferencias hay que trabajarlas desde la integración y seguir acompañándolas en el día a día. En Acciona, nos preocupa mucho la integración multicultural y es algo que priorizamos en nuestra gestión de RR.HH. a través de formación y equipos especializados.

**En cuanto a las políticas y prácticas de gestión de personas que son más o menos aceptables...** La gestión de RR.HH., como en todos los países, depende de la empresa y del sector. En Brasil, las empresas multinacionales han desarrollado todas las prácticas de RR.HH. al más alto nivel pero todavía existen otras empresas donde RR.HH. solo es nóminas.

**C.H.F.: ¿Qué prácticas de RR.HH. “exportaría” a España, y cuáles “importaría” a Brasil desde nuestro país?**

**B.L.:** Exportaría cómo las empresas crean ideas para motivar o crear buen ambiente de trabajo muy ajustado a la cultura de compartir, relacionarse, vivir el presente y disfrutar de la vida. Ejemplos de esta política son los reconocimientos, premios, incentivos para celebrar los éxitos de una empresa, los programas de participación en resultados que la mayor parte de las empresas los tienen y están regulados por ley para obtener ventajas fiscales.

Importaría los sistemas de compensación total y de gestión por objetivos que ayudasen a trabajar la consecución de resultados a corto plazo.

**C.H.F.: ¿Qué margen de actuación tiene su área respecto de las políticas corporativas? ¿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?**

**B.L.:** Mi relación con Oficinas Centrales es diaria. El Corporativo nos ayuda en la generación de políticas globales que después son localizadas en Brasil, crean programas de desarrollo e implantan sistemas de RR.HH. que también adaptamos o que aplicamos directamente si es posible. Hay una relación muy fluida y de apoyo al negocio que es lo que interesa. Por otro lado, nuestro margen de maniobra en cuanto a generación de programas locales también es amplio puesto que se entiende que las peculiaridades de cada país se deben respetar.

**C.H.F.: La experiencia internacional aporta sin duda muchos aprendizajes. En su caso, ¿qué lecciones ha aprendido en este tiempo y qué errores ha cometido?**

**B.L.:** Si tuviera que definir mi principal aprendizaje diría que todo es relativo y que hay que vivir diferentes culturas para darte cuenta lo importante de la adaptación y de entender que las cosas no están bien o mal sino que depende de por donde se miren y quien interprete esa realidad. La experiencia internacional te abre la mente, te hace ser más flexible y te ayuda a valorar lo que tienes y como has llegado hasta allí.

Los errores que he cometido tienen mucho que ver con lo anterior, no se puede ser inflexible y querer aplicar lo que conoces sin escuchar todo lo nuevo que te da un país y una nueva cultura. Hay que romper tus preconceptos y observar y ser uno más en el país en el que estás, es uno el que debe adaptarse.

**C.H.F.: ¿Y en qué le ha enriquecido personal y profesionalmente?**

**B.L.:** Mucho, creces como persona, como profesional, todo es nuevo y todo es diferente. Te sorprendes cada día porque sales de tu zona de confort y valores mucho más tus logros porque sabes que los has tenido que sufrir algo más que cuando estás en tu país. Personalmente es una experiencia fantástica para tu familia si ellos te acompañan en este reto, te ayuda



Si vas a asumir un reto como directivo de RR.HH. en otro país...

Observa y escucha. Conoce bien la legislación laboral, crea un buen equipo que te ayude en tu integración, conoce a otros profesionales del área que te cuenten cómo son los RR.HH. en el país. Coge vacaciones en el país donde estás, conoce a gente local y no te relaciones sólo con españoles. Disfruta del momento y que tu vuelta no sea un objetivo a corto.

a consolidar tus relaciones porque dependes mucho más de ellos y ellos de ti. Creas relaciones nuevas, conoces otros lugares, todo esto si tu actitud es la adecuada.

**C.H.F.: Con este bagaje, ¿qué cualidades diría que necesita un Director de Recursos Humanos para ser eficaz en otro país?**

**B.L.:** En la misma línea que la respuesta anterior un buen Director de RR.HH. tiene que ser alguien con una muy buena comunicación, con flexibilidad, con orientación a resultados pero mucho más a personas. Que le gusten los retos y que no tenga miedo a los cambios continuos. Que escuche y sepa hacerse con un buen equipo en el que confiar sea del país que sea. Hay que ser receptivo, mantener la calma y absorber todo lo que te rodea. )

Información elaborada por:

peoplematters