

Hace casi un año que nuestro protagonista hizo el equipaje y cruzó el charco rumbo a México. En esta ocasión, no para cambiar de posición ni de compañía, sino para, desde la misma posición que ocupaba en España, Atento Human Resources Director, multinacional especializada en servicios de CRM y BPO, acompañar a su organización desde muy de cerca en el cumplimiento de un nuevo reto estratégico: el crecimiento en los mercados emergentes de Latinoamérica. Y es que, como el propio Iñaki Cebollero explica, el crecimiento del negocio en este sector está directamente relacionado con el crecimiento de la plantilla. De su mano y de su experiencia, enriquecemos nuestro pasaporte HR internacional con la visión de la función de RR.HH. desde una posición de Corporate en una multinacional de más de 150.000 empleados y con presencia en 14 países, donde la función de Recursos Humanos constituye un centro neurálgico de gestión.

CAMILLA HILLIER-FRY

Socio de PeopleMatters.



IÑAKI CEBOLLERO

ATENTO HUMAN RESOURCES DIRECTOR

Camilla Hillier-Fry: Háblenos, en primer lugar, de la dimensión internacional de Atento

Iñaki Cebollero: En Atento nuestra misión es contribuir al éxito de las empresas garantizando la mejor experiencia para sus clientes. Tenemos presencia en cuatro regiones alrededor del mundo y 14 países: España, Marruecos, Brasil, México, Colombia, Panamá, Guatemala, El Salvador, Perú, Argentina, Chile, Uruguay, Estados Unidos y Puerto Rico. Todos los países en donde tenemos operación son puntos geográficos clave para Atento desde los cuales gestionamos nuestra estrategia de crecimiento dejando huella de nuestro trabajo y acompañando a nuestros clientes a alcanzar el éxito de sus negocios. Iniciamos nuestra historia en el año de 1999 en Madrid España,

donde hemos consolidado una fuerte presencia, así como en el resto de las subsidiarias en las cuales Atento Opera.

C.H.F.: ¿Cómo definiría la reputación de Atento en los mercados locales donde opera, tanto en comparación con la competencia como desde el punto de vista de su marca como empleador?

I.C.: Atento es una empresa que se conoce y se reconoce en los distintos países donde opera. Tenemos una reputación muy sólida y positiva dentro del sector de CRM y BPO. Somos líderes en lo que hacemos y muestra de ello son los casos de éxito con nuestros clientes y el crecimiento de sus negocios. Desde el punto de vista de personas, en Atento, como empresa global, recibimos con los brazos abiertos tanto a los que buscan

una primera oportunidad laboral como a los profesionales con una valiosa experiencia, fomentando siempre un espacio diverso y respetuoso, disfrutando siempre de nuestro trabajo.

Nos caracterizamos por enfocar nuestros esfuerzos en motivar y desarrollar a nuestros más de 150.000 empleados en los 14 países donde tenemos presencia, dedicando más de 45 millones de horas al año a mejorar el conocimiento y gestión de todos en un ambiente cordial, de reconocimiento, dinámico y lleno de energía, buscando ser siempre uno de los mejores lugares para trabajar. Así lo demuestran nuestros múltiples reconocimientos Great Place to Work que hemos recibido en muchos de los países en los que operamos, siendo en 2014 considerada nuevamente como una de las 25 mejores multinacionales para trabajar.

En concreto, México es uno de los países en los que nuestras operaciones han sido premiadas en más ocasiones como buen

en México DF, desde donde gestionamos nuestra estrategia de personas para los más de 150.000 empleados.

C.H.F.: ¿Cuál es la composición del equipo de RRHH?

I.C.: En Atento siempre estamos en la búsqueda de propiciar espacios diversos y de equidad. Nuestro equipo de Recursos Humanos, con sus más de 3500 integrantes distribuidos en cuatro direcciones regionales y un corporativo, es un buen ejemplo de ello. Dentro del equipo corporativo, por ejemplo, el 33% son Directivos, 47% son Gerentes y 20% son jóvenes talentos en puestos de Expertos y/o Analistas; 63% son mujeres, 37% hombres y todos ellos son profesionales con una visión global que permite acompañar a las Regiones y países de Atento, llevando la integralidad de la compañía en términos de necesidades, cultura y gestión de negocio, comprendiendo las características y requerimientos de cada unidad de negocio. Además de empleados mexicanos, en el equipo corporativo contamos con

I.C.: El dinamismo de Atento y su estrategia de crecimiento en nuevas geografías nos orienta a poner especial énfasis en los mercados emergentes en Latinoamérica y a buscar las mejores eficiencias y sinergias entre regiones y corporativo. De ahí que el equipo global de Atento, anteriormente basado en su totalidad en España, se segmentó por funciones, diversificando su ubicación ahora en Brasil, México y España, siendo el equipo de Recursos Humanos el que se ubica desde mayo de 2014 en la ciudad de México, motivo por el cual ahora mi cargo lo gestiono desde dicho país.

No es mi primera experiencia laboral fuera de España. He trabajado para varias multinacionales ocupando puestos con gestión regional, lo que me ha permitido tener esta perspectiva multicultural anteriormente

C.H.F.: Explíquenos brevemente su trayectoria anterior y qué representa este puesto en su carrera profesional



● ● ●
Poder transformar los entornos laborales fortaleciendo los espacios de respeto, reconocimiento, motivación y desarrollo para miles y miles de personas es uno de los mayores atractivos de mi rol

lugar para trabajar, como empresa socialmente responsable y otros galardones en términos de gestión de personas.

C.H.F.: ¿Qué países y qué plantilla gestiona actualmente?

I.C.: Estoy a cargo del equipo corporativo de Recursos Humanos, un grupo multicultural e interdisciplinario formado por 21 profesionales de alto nivel, ubicados todos

profesionales de Perú, Brasil, España, Argentina, Bolivia, etc. Buscamos un equipo multicultural y multidisciplinario que sepa entender y responder a las necesidades de una compañía diversa.

C.H.F.: ¿Qué le llevó a Usted personalmente a trasladarse a otro país? ¿Y es su primera experiencia laboral fuera de España?

I.C.: Mi carrera profesional está basada en más de 20 años de experiencia en el ámbito de Recursos Humanos, colaborando en compañías del sector CRM/BPO, alimentación y construcción. Lideré la función de Recursos Humanos de Ahold Iberia, Leroy Merlin España y CMS Construcciones hasta que en 2008 me incorporé a Atento. En esta compañía he ocupado los puestos de Director de



El foco en la diversidad y el respeto son puntos clave para cualquier director, tenga un rol local, regional o global

Recursos Humanos de Atento España y Región EMEA hasta 2011, año en que fui nombrado Director de RR.HH. de Atento a nivel global, con responsabilidad sobre los procesos y políticas de RR.HH., Comunicación Interna y Responsabilidad Social Corporativa de Atento.

Esta responsabilidad significa la oportunidad de transformar la gestión de personas dentro de una empresa de más de 150.000 empleados, implementando una estrategia de Recursos Humanos que nos convierta en la mejor opción de trabajo para todas estas personas y, por ende, se transforme en un beneficio para sus familias.

Es también poder llevar, con el compromiso de nuestra empresa y la participación activa de nuestros empleados como voluntarios, nuestro apoyo social a las

desarrollo de las sociedades en las que operamos gracias a nuestra política de responsabilidad social corporativa, es un reto apasionante.

Desde RR.HH. debemos impulsar al resto de la compañía para asegurar las condiciones necesarias para que cada colaborador se sienta parte de la organización, comprenda el valor de su gestión y cómo contribuye a que juntos crezcamos, nos transformemos y transformemos a otros para un bienestar común, siempre teniendo presente nuestra cultura y nuestros valores, que son los que guían lo que hacemos y cómo lo hacemos. El objetivo es ese.

C.H.F.: ¿Cómo definiría el “estado de la función” de RR.HH.? ¿Dónde están las principales áreas de actuación [atracción de talento, desarrollo, gestión del compromiso, etc.]?

I.C.: En general, no sólo en México, la función de Recursos Humanos es ser un verdadero socio de negocio para la compañía, ayudando a ser más eficientes en la gestión, a cumplir las metas de negocio y a ser, desde el lugar de cada uno y su función, una compañía exitosa donde los empleados crecen, se desarrollan y disfrutan plenamente lo que hacen y con las personas que trabajan, mientras juntos alcanzamos los objetivos comunes. Todas las áreas de actuación de la gestión de Recursos Humanos son clave, desde la atracción del talento, la integración a la compañía, la compensación, las políticas y los procesos, la cultura, los valores, la manera en la que nos comunicamos con ellos y cómo juntos hacemos real un compromiso social.

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

I.C.: El mercado laboral, la oferta y perfil de empleados, la forma de hacer negocios y el posicionamiento de la compañía efectivamente son distintivos de esta gestión. México y España de manera general viven momentos distintos en términos de economía, mercado laboral, disponibilidad de talento, etc. Los estilos de comunicación, las relaciones entre personas en el trabajo [compañeros y clientes] y la toma de decisiones son igualmente características diferenciadoras entre los talentos, en general de Latinoamérica vs España.

C.H.F.: ¿Cómo es la interacción entre corporate y país en su compañía?

I.C.: Desde corporativo lo que constantemente estamos implementando son esfuerzos y modelos de colaboración para



comunidades donde nos relacionamos. En resumen, este rol me permite participar activamente como un agente de cambio.

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

I.C.: Poder transformar los entornos laborales fortaleciendo los espacios de respeto, reconocimiento, motivación, desarrollo para miles y miles de personas es uno de los mayores atractivos de este rol como líder de Recursos Humanos. El tremendo crecimiento que nos hemos marcado como objetivo, que en nuestro negocio viene acompañado directamente de crecimiento en el empleo, y con el



HR MANAGERS
POR EL MUNDO

gestionar conjunta y armónicamente las necesidades de la compañía, entendiendo mercados, condiciones, recursos y momentos de las distintas operaciones. Creo que el mayor reto en la interacción del rol global y del rol regional/local es encontrar los escenarios que permitan ser una sola compañía, realizando los ajustes necesarios que requiera o solicite la región o el país, sin perder el foco de ser una misma empresa.

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

I.C.: Lo que valoro sobre todo es tener la oportunidad de participar en la gestión de distintos mercados y culturas, entendiendo y acompañando las distintas estrategias relacionadas con nuestra gente y creo que hacerlo desde otras latitudes siempre nos da a los profesionales una visión diferente y enriquecida en términos de entornos. Sí considero en algún momento regresar a España.

C.H.F.: La experiencia internacional aporta muchos aprendizajes. ¿Qué lecciones ha aprendido en este tiempo?

I.C.: Parte de estos cuatro años en los que he desempeñado el rol global como Director de Recursos Humanos de Atento sucedieron viviendo en España. Lo señalo porque creo que, en general, este tipo de experiencias internacionales brindan un aprendizaje no sólo por el país donde radicas, sino por la constante movilidad en la que te encuentras, al visitar con frecuencia un grupo de países a los que llegas siempre intentando vivenciar el momento particular que atraviesa cada uno. Luego, si además cambias de residencia, viene otra serie de aprendizajes profesionales y personales que implican cambios importantes en términos de modelo de vida y costumbres, entre otros, y que impactan no sólo al ejecutivo sino su entorno directo como familia, entorno social, incluso, la alimentación.

Uno de los mayores aprendizajes es que bajo un entorno globalizado, subsisten características y especificidades en cada país que hay que conocer, respetar e integrar en tu día a día. Este es uno de los mayores retos, entender y respetar la diversidad cultural.

C.H.F.: ¿Qué cualidades necesita un Director de Recursos Humanos para gestionar personas de diferentes países?

I.C.: Foco en la diversidad y el respeto desde mi perspectiva son puntos clave para cualquier director, tenga un rol local, regional o global. Al hablar de personas

debemos considerar temas como la equidad de género, diversidad, inclusión, multiculturalidad, ya que esto se vive, cada vez más, en las empresas y no de forma exclusiva para los roles internacionales. Muchos equipos locales trabajan con compañeros de otras nacionalidades. El entendimiento de las personas, su cultura, su estilo de trabajo, de liderazgo, de comunicación son una pieza clave para un líder de Recursos Humanos y, en general, para cualquier directivo en el mundo corporativo globalizado de estos tiempos.

La capacidad de escucha y entendimiento, la observación, la curiosidad por los detalles y las diferencias, y la flexibilidad son cualidades que debe tener un profesional de Recursos Humanos, trabaje en una operación local o una con responsabilidad internacional.

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?

I.C.: Mi recomendación sería siempre tener una visión de apertura para comprender y administrar de la mejor manera el potencial de los empleados, considerando

sus condiciones y características específicas, dando consistencia y alineación para que dentro de la diversidad exista una única compañía.

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

I.C.: A pesar de que estoy basado en México, vivo siempre visitando distintos países en los que Atento tiene operaciones. Paso semanas viajando entre México, Brasil, España, Argentina y Estados Unidos. Sin embargo, en relación con mi país actual, México, mi impresión es que es un país muy interesante para trabajar y vivir. La gente es muy cálida, el dinamismo propio del país atrapa, y la ciudad y su gastronomía, además de los lugares tan diversos para visitar alrededor de la ciudad de México, hacen de este país un punto muy atractivo. Tiene una cultura y tradiciones que hacen la vivencia muy enriquecedora y estar constantemente aquí me permite explorar ese México del que tanto me habían hablado y que es, en muchos sentidos, fascinante. En general, Latinoamérica ofrece una diversidad y riqueza altísima.]

