



## La Gestión de Personas y Talento en LATAM

—Llevamos años acompañando a las empresas españolas en sus operaciones internacionales, especialmente en LATAM. Algunas llevan más de 20 años en este mercado tan lejano, y tan cercano al mismo tiempo. En unas ocasiones, mediante proyectos propios, y en otras, en alianza con socios locales o mediante adquisiciones de organizaciones locales.

En todas estas operaciones los temas relacionados con las personas y su talento son críticos, como bien nos han enseñado aquellas otras compañías que empezaron sus procesos de internacionalización antes que nosotros, creando incluso metodologías sistemáticas para tener éxito en la implantación de sus proyectos. En todas ellas son clave, por tanto, los equipos de gestión de personas, los directores y profesionales de Recursos Humanos, de Compensación, de Relaciones Laborales, de Adquisición de Talento, etc.

En la mayor parte de los casos se produce un fenómeno interesante, y es que las direcciones en nuestro país parten de la hipótesis de encontrarse un nivel muy básico al que de entrada hay que enseñar. Sin embargo, cuando conocen a los profesionales, sus capacidades y sus procesos, llegan a la conclusión de que su hipótesis era errónea, ya que su nivel era alto, más alto del esperado, a veces superior a las capacidades del equipo en nuestro país.

Efectivamente, el nivel y la profesionalidad de los equipos de *people* en LATAM son muy elevados, y desgraciadamente tenemos poco que enseñar. De hecho, podríamos preguntarnos hasta si tenemos algo que aprender. Pero, ¿por qué cuando son países emergentes tienen una gestión tan avanzada en materia de Personas y Talento? ¿Es que ellos están muy avanzados, o es que nosotros no lo estamos en relación a otras áreas de la gestión empresarial?

Cuando un ámbito de la gestión es fuerte, pudiendo convertirse en una ventaja competitiva, se producen dos circunstancias: primero, hay un directivo y un equipo potente, y segundo, dicho equipo es respaldado por el CEO y por el conjunto de la dirección que considera que ese ámbito de gestión es clave para sus objetivos de negocio.

Llegados a este punto, cabe analizar por qué los directivos de las grandes empresas de LATAM tienen esa actitud de interés y respeto por los aspectos relacionados con las Personas y su Talento. La respuesta es simple. La mayoría han pasado por escuelas de negocio norteamericanas y en ellas los aspectos ligados a las Personas y su Talento se ponen en el centro del negocio. Además, en los MBAs de origen anglosajón, los temas que aquí llamaríamos *soft* y a los que otorgamos la categoría de *maria*, son muchos y relevantes.

Así, el directivo formado en estos programas sabe que para hacer negocio es importante contar con el Talento de las Personas y también con su Compromiso. En este sentido, cuenta con buenos directivos de Personas, y estos a su vez con muy buenos profesionales con los que nutren sus equipos. Entre todos establecen estrategias, implantan prácticas con sentido y tienen presupuestos para iniciativas y proyectos relacionados con las Personas y su Talento. Y se forman, beben de las mejores fuentes del conocimiento... ¡Están conectados!



Precisamente, la Gestión de Personas fue el eje central de una de las primeras actividades que APD ha celebrado en el Perú, y que contó con la presencia del presidente ejecutivo de la Asociación en este país, Luis Bustamante, y con la participación de Alfonso Jiménez, además de otros altos directivos del tejido empresarial peruano.