



Lleva dos años afincada en Nueva York, trabajando en la sede corporativa de Citibank, empresa con la que inició su andadura profesional hace 11 años en Madrid, en la que tuvo la oportunidad de rotar por diferentes puestos dentro del área de RR.HH. y también que le permitió arrancar su vocación natural de directiva internacional. A ella volvió en 2013 para asumir la función de Senior HR Advisor for US Cards Business, un rol desde el que disfruta, aprende y se enriquece con la diversidad, el dinamismo y la flexibilidad que caracterizan al mercado norteamericano, tal y como nos relata en esta entrevista.

[NORTE AMÉRICA / USA]



Leonor Altamira

Senior HR Advisor for US Cards Business CITIBANK

CAMILLA HILLIER-FRY
Socia de PeopleMatters.

Camilla Hillier-Fry: ¿Cuál es el peso de EEUU, país en el que usted trabaja, dentro de su compañía y, a su vez, el peso de su compañía en el mercado local?

Leonor Altamira: Citibank es una empresa de servicios financieros global con presencia en más de 100 países y una historia de más de 200 años desde su fundación aquí en Nueva York. Estados Unidos es el país donde tenemos la sede central de la compañía para todos los negocios, incluido el de tarjetas de crédito en el que yo trabajo en la actualidad. Además de la sede, el negocio se estructura internacionalmente por regiones: Norteamérica, Latinoamérica, EMEA (Europe, Middle East and Africa) y Asia.

Y en este marco, ¿cuál es el rol de su posición actual?

L.A.: Los que trabajamos en la sede central tenemos un doble rol. Por un lado gestionamos como *HR Senior Advisors* una plantilla de aproximadamente 2.000 personas en el negocio de tarjetas y MK en Norteamérica y, por otro, realizamos una labor de coordinación de procesos y consolidación de mejores prácticas y transferencia de conocimientos con las regiones anteriormente citadas a nivel global.

En el negocio de tarjetas y MK somos tres *Senior HR Advisors* y cada uno tenemos asignados unas áreas a las que damos soporte. Digamos que nosotros somos el *front office* en cuanto a interacción con el negocio. Después tenemos un grupo de personas que nos dan apoyo desde los denominados Centros de Excelencia (Compensación, Reclutamiento, Relaciones

Laborales&Legal) y otro grupo de personas que nos apoyan desde un punto de vista más de procesos y transacciones (nuestro equipo de HRPS, *Human Resources Professional Services*).

Desde su experiencia en Oficinas Centrales, ¿cuáles son los mayores retos de la relación entre Corporate y Local?

L.A.: Yo aquí trabajo en las oficinas centrales que, a su vez, coordinan en mayor o menor medida las distintas regiones y los países que estas gestionan. En una organización tan grande como esta, el reto principal es tratar de alcanzar cierto equilibrio entre la consistencia en procesos clave a nivel global y dotar a las regiones de suficiente flexibilidad para adaptarse a sus respectivas legislaciones y coyunturas de negocio. Lo importante es contar con personas capaces de entender ambos lados para poder llegar a compromisos razonables. Y para eso la movilidad es muy importante porque es lo que hace que las personas adquieran las habilidades y la flexibilidad para gestionar esas situaciones.

¿Cuáles son los mayores atractivos de su posición? ¿Y los mayores retos? ¿Qué objetivos se ha marcado Usted?

L.A.: Los mayores atractivos de mi posición actual son que trabajo con gente muy distinta y eso desde un punto de vista de RR.HH. siempre es muy enriquecedor, y lo hacemos en un entorno altamente dinámico y cambiante, lo cual hace que el trabajo sea diferente cada día, impidiéndote "acomodarte". Además, el hecho de trabajar en la central a nivel global te hace ver la empresa desde un ángulo diferente y poder influir o ser parte de las decisiones más estratégicas.

Los mayores retos de la posición diría que son, en primer lugar, entender la forma en la que las cosas funcionan en un entorno tan diferente. Cuando trabajas en una cultura ajena, en mi opinión, lo más complicado es siempre entender lo no escrito: cómo piensa la gente más allá de lo que te dicen, cómo se hacen las cosas en ella, etc. Lo difícil de esto es que solo se aprende con tiempo y, por supuesto, equivocándose, pero es parte de la aventura.



El mercado laboral en EE.UU. es extremadamente flexible y el concepto de la movilidad está muy arraigado. Dos años en un puesto es una media muy razonable aquí, cosa que en España no suele ser así •

Aparte de esto, mi posición actual, precisamente, por estar muy cerca de los núcleos donde se toman las decisiones globales de la compañía tiene un componente político y de trabajo bajo presión muy alto. La inmediatez aquí es importante y hay que aprender a sentirse cómodo ofreciendo respuestas sin necesariamente haber tenido todo el tiempo que te hubiese gustado para prepararlas.

Por último, respecto a mis objetivos, diría que son siempre los mismos: aprender, hacer mi trabajo lo mejor posible y divertirme mientras lo hago.

¿Es ésta su primera experiencia laboral fuera de España? ¿Qué le llevó personalmente a aceptar este puesto?

L.A.: Personalmente siempre había querido desarrollar una carrera internacional porque creo que es tremendamente enriquecedor tanto en lo profesional como en lo personal. En este cargo y en Nueva York llevo casi 2 años pero anteriormente ya había tenido una experiencia profesional en Londres durante casi 4 años.

Explíquenos brevemente su trayectoria anterior y qué representa este puesto en su carrera profesional

L.A.: Comencé mi carrera en 2001 en Citibank en Madrid, a través de un programa de Graduates con el que la compañía invertía mucho en un grupo de profesionales junior de cara a su crecimiento interno e internacional en la empresa. Estuve casi 4



Exportaría a España la cultura de los resultados en vez de la de la presencia e importaría la espontaneidad y sociabilidad de las personas en el entorno laboral •

años rotando por distintas áreas de RR.HH. hasta que en 2005 me surgió una oportunidad para trabajar en un puesto de gestión de Talento a nivel regional en Londres. Allí estuve casi 4 años, ya como HR Business Partner, en el negocio de Banca Corporativa. En 2008, deje Citibank para emprender un proyecto completamente diferente, asumiendo la dirección de RR.HH. de una empresa aragonesa con base en Zaragoza de formación on-line en proceso de expansión internacional. Estuve 3 años en este proyecto fascinante. En 2011 volví al mundo más de multinacional, asumiendo un rol de Senior HR Business Partner en Vodafone en Barcelona. Y por último, en 2013 me trasladé a Estados Unidos a mi puesto actual.

¿Se considera una directiva internacional o se plantea volver a España después de esta estancia?

L.A.: ¡Pues no lo sé! Lo cierto es que no me encasillo en ninguna de estas categorías. Lo que me parece importante es ampliar y renovar la experiencia de forma permanente.

Esto se puede hacer cambiando de tipo de empresa, sector o a través de experiencias en países distintos. Al final, hay muchas formas de llegar a un mismo fin. En mi caso, me gusta el reto de ir a un país nuevo, conocerlo y aprender todo lo que requiere un movimiento así, pero, al mismo tiempo, me encanta España y siempre que estoy fuera echo mucho de menos disfrutar de todas esas cosas que solo tenemos por allí.

Cuéntenos algo de su experiencia en EEUU y Nueva York. ¿Qué es lo que más le ha llamado la atención del país y cómo describiría la ciudad como lugar para trabajar y vivir?

L.A.: Del país me ha llamado mucho la atención lo diferente que es la mentalidad de la gente respecto a estilo de vida, prioridades o forma de actuar en el entorno laboral. Aquí las personas tienen una mentalidad de superación y de lo que hay que hacer para tener éxito muy diferente a la que podemos tener en España (con sus cosas buenas y las que no lo son tanto). Esto hace que las dinámicas en el trabajo sean muy distintas a las europeas.

Por su parte, Nueva York es una ciudad fascinante. Para trabajar, ofrece un entorno muy dinámico, en constante cambio, donde la diversidad, la flexibilidad y un ritmo de trabajo muy alto son factores importantes que te ayudan a desarrollar ciertas competencias. Y para vivir, es una ciudad interesante pero bastante abrumadora. Es una ciudad donde necesitas un nivel de energía muy alto para disfrutarla de verdad. Como todas las grandes ciudades, ¡vivir en ellas es a la vez enriquecedor y bastante agotador!

¿Cómo definiría el "estado de la función" de RR.HH. en USA? ¿Dónde cree que está el principal foco diferenciador?

L.A.: En cuanto a la transformación de la función de RR.HH. de un modelo más transaccional a uno más estratégico en el que el HR Partner o Advisor se dedica más a conocer el negocio de sus clientes internos y, a partir de ahí, tratar de aportar valor a través de cuestionar, influir y sobre todo, ayudar a través del coaching a los líderes a tomar mejores decisiones. En esto

creo que el estado de la función depende más de la empresa que del país. Es una tendencia que, en empresas innovadoras, se está imponiendo sea en España, USA u otros países.

En estos modelos, el profesional de RR.HH. es más un *coach* que ayuda al manager a ser un líder y tomar las decisiones más equilibradas que alguien que gestiona procesos. Para mí esa es la principal diferencia.

Explíquenos qué aspectos de la gestión de personas son diferentes en USA en comparación con España: En cuanto al mercado laboral / oferta y perfil de empleados, dinamismo del mercado, posicionamiento de su empresa...

L.A.: Esto sí es muy diferente aquí respecto a España. El mercado laboral aquí es extremadamente flexible y el concepto de la movilidad está muy arraigado. La gente no ve los trabajos como permanentes y se mueve donde se encuentra la oportunidad. Esto hace que el mercado sea muy dinámico y que los ciclos en un puesto se acorten muchísimo. Dos años en un puesto es una media muy razonable aquí, cosa que en España no suele ser así.

Diferencias culturales que afectan la gestión de personas (p.ej. en el estilo de comunicación, las relaciones, toma de decisiones, estilo de liderazgo...)

L.A.: Las diferencias culturales son abismales y la forma en que las personas interactúan en el entorno laboral tiene un impacto muy importante en la forma en la que se gestiona, sobre todo la comunicación. Pienso que en España las relaciones en el entorno laboral son de carácter profesional y también social, el estilo de gestión es, por tanto, más cercano y la comunicación, sin duda, muy directa. Aquí, por el contrario, las relaciones en el trabajo son pura y estrictamente profesionales, la gente no se conoce en otros ámbitos y eso hace que la gestión de personas sea más formal y menos cercana. El estilo de comunicación es muy indirecto, una de las cosas más complicadas aquí es saber qué piensa realmente la gente porque has de leer señales muy sutiles para saberlo, aspectos culturales complejos cuando vienes de un entorno tan diferente.

¿Qué prácticas de RR.HH. destacaría como positivas o relevantes, qué "exportaría" a España, y, a su vez, qué políticas, aspectos de gestión de personas "importaría" de España?

L.A.: Lo que sin duda exportaría a España es la cultura de los resultados en vez de la de la presencia en la oficina. La flexibilidad para trabajar desde casa cuando lo necesitas, entrar o salir media hora antes o después en función de tus necesidades, etc, es muy valorada por los empleados, y realmente contribuye a que la gente esté implicada y asuma la responsabilidad sobre sus temas en vez de trabajar por tareas o por supervisión directa.

Y lo que importaría de España es la espontaneidad y sociabilidad de las personas en el entorno laboral. La comunicación informal como una herramienta importantísima de generar confianza y transparencia. Aquí todo se comunica por e-mail y no creo que esta sea la herramienta para todo.

La experiencia internacional aporta muchos aprendizajes ¿qué lecciones ha aprendido en este tiempo? ¿Y errores?

L.A.: Yo creo que este tipo de experiencia te hace crecer muchísimo tanto personal como profesionalmente. Si tuviese que destacar algo por encima de todo lo que se aprende, diría que aprendes a ser más flexible porque te adaptas a trabajar de forma distinta y con gente distinta, entiendes que hay maneras también diferentes de llegar a un resultado y, al final, te das cuenta de que te acostumbras y te vas quedando con lo que te gusta de cada entorno. Es una experiencia, sin duda, tremendamente enriquecedora.

En cuanto a errores, he cometido muchos. Uno de ellos puede ser, sobre todo al principio, cuando estás un poco abrumado por lo distinto que es todo y lo poco que tú lo comprendes, tender a comparar todo con lo que tú conoces; esto te hace estar más negativo y perder oportunidades de ver las cosas desde otro ángulo.

¿Qué cualidades necesita un director de Recursos Humanos para ser eficaz en otro país? ¿Y para gestionar personas de diferentes países?

L.A.: Creo que algo fundamental es ser alguien muy observador y una persona que escucha, con una actitud humilde y de aprender de todo lo que le rodea. Y, al mismo tiempo, tener la seguridad y comodidad suficiente para ser uno mismo. Ese equilibrio creo que hace que las personas conecten bien en casi cualquier entorno.

Para gestionar equipos de distintos países, en mi opinión, hay que ser muy abierto y, de nuevo, flexible. Gestionar la diversidad suena muy bonito y creo que, cuando se consigue, realmente marca la diferencia. Pero tiene complejidades que a veces subestimamos porque es más costoso gestionar lo diferente que lo igual, aunque los resultados, cuando se logran, sean mucho mejores.

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

L.A.: Que trate de observar y escuchar mucho y esté abierto a aprender, a hacer las cosas de otra forma, aunque al principio cueste y, sobre todo, ¡que disfrute la experiencia!]

Un directivo internacional necesita ser alguien muy observador, humilde y con capacidad para aprender de todo lo que le rodea. Y, al mismo tiempo, tener la seguridad y comodidad suficiente para ser uno mismo •