



... HR MANAGERS  
POR EL MUNDO



Más de 10 años en la misma compañía pero absolutamente alejado del confort porque para nuestro protagonista, cada día es un reto diario de superación y crecimiento. Con ese enfoque ha construido su carrera de 20 años en RR.HH. y especialmente vive su actual etapa profesional como DRH de Canon Europe LTD (CEL), rol que no sólo representa un nuevo nivel de responsabilidad para él, sino también una oportunidad vital –lleva tres años afincado en Londres, en la que supone su primera experiencia laboral fuera de España–.

[ LONDON / UK ]



## César López Díaz

Director de RR.HH. & Director europeo de  
Compensación y Beneficios de **CANON  
EUROPE LTD (CEL)**

**CAMILLA HILLIER-FRY**  
Socia de PeopleMatters.

**Camilla Hillier-Fry:** ¿En qué regiones y países opera su empresa?

**César López Díaz:** Canon opera en tres regiones: Europa, América y Asia. En Europa estamos presentes desde 1957. En la actualidad operamos en un total de 116 países en la región EMEA, con una plantilla de más de 17.000 empleados y generamos aproximadamente un tercio de los ingresos globales de Canon.

**Desde Londres, ¿qué países y qué plantilla gestiona?**

**C.L.D.:** En Londres tenemos uno de los dos HQ que Canon tiene en Europa y desde aquí coordinamos todo el soporte que necesitan los países para la

comercialización de nuestros productos y servicios. Somos unas 750 personas trabajando en este *headquarter*, de las cuales 127 (un 17%) son expatriados. Contamos con un total de 41 distintas nacionalidades. Esta diversidad aporta un ambiente de trabajo tremendamente rico y flexible que potencia la colaboración, el entendimiento mutuo y la innovación al estar constantemente abiertos a nuevas maneras de pensar.

**¿Y cuál es la composición del equipo de RR.HH.?**

**C.L.D.:** Como Director de Recursos Humanos cuento con una estructura de tres *business partner* de RR.HH. que gestionan el día a día con las unidades

de negocio y las funciones en todo lo relativo al ciclo de la vida del empleado; un *business partner* para Formación y Desarrollo de toda la plantilla; un técnico de selección que colabora estrechamente con los HRBP para dar cobertura a las necesidades de cada área y, finalmente, un soporte administrativo para trabajar toda la gestión administrativa del área y coordinar la gestión de nómina que se hace directamente por el equipo de Canon en el Reino Unido.

Por otro lado, como responsable europeo de Compensación y Beneficios tengo un equipo de 2 consultores que me ayudan en la función, desde la que interactuamos con todas las direcciones de RR.HH. de los países a la hora de gestionar fundamentalmente la remuneración del *top management* del país, así como la colaboración en proyectos locales o europeos donde se tenga que redefinir algún elemento retributivo.

**¿Cómo definiría la reputación de su organización en el mercado local respecto a la competencia y también como empleador?**

**C.L.D.:** Tengo la suerte de trabajar en una sólida empresa que es conocida a nivel mundial y eso de cara a la atracción de talento se nota. Canon es el referente para el mundo de la fotografía y las soluciones de gestión documental para el entorno empresarial. Ahora estamos potenciando también nuestra evolución dentro del mundo digital, comercio electrónico y nuevas tecnologías.

**¿Qué le llevó a trasladarse a otro país?**

**C.L.D.:** Siempre he sido muy inquieto y para mí, es atractivo el conocer gente y culturas nuevas. En España, por ejemplo, he trabajado en Palencia, Gijón, Valencia y Madrid, siempre movido por la curiosidad de aprender cosas nuevas. En ese sentido, la ciudad de Londres y el trabajar en las oficinas centrales de mi organización suponían un gran aliciente. Además, esta oportunidad llegó en un momento de cambio vital que influyó en la toma de decisión.

**¿Cuánto lleva en este cargo?**

**C.L.D.:** En Canon llevo un total de 13 años, los 10 primeros como director de

Recursos Humanos de Canon España y Portugal, y los 3 últimos en Londres.

**Explíquenos brevemente su trayectoria anterior.**

**C.L.D.:** Llevo toda mi vida laboral, 20 años en total, trabajando en RR.HH. Inicé mi carrera en Adecco donde, al estar en contacto con tantas organizaciones, aprendí la parte de estructuras organizativas, selección y administración de personal y también me inicié

en la gestión comercial y de equipos. Posteriormente pasé a Carrefour, donde en mi primera etapa era el responsable de Recursos Humanos de un hipermercado en Valencia y en los dos últimos años fui el responsable de Compensación y Beneficios del área de hipermercados a nivel nacional. En 2002 me incorporé a Canon España como director de RR.HH. y en 2006 me asignaron también la gestión de Recursos Humanos de Canon Portugal.



**La exposición a una gran diversidad me está enriqueciendo mucho personal y profesionalmente, y el tener una visión paneuropea de nuestra función y de los proyectos hace que entrene mi pensamiento estratégico •**



**Me he acostumbrado a vivir en un cambio continuo, tanto a nivel profesional como personal, que me mantiene vivo y alerta •**

**¿Qué representa este puesto en su carrera profesional?**

**C.L.D.:** En primer lugar es un reto diario de superación y de crecimiento personal. Casi siempre estoy fuera de mi zona de confort, si no es por el inglés, es por el nivel de mis interlocutores, o si no, por la materia sobre la que tengo que desarrollar mi trabajo. Por ejemplo, el pasado mes de abril comencé un proceso, que finalicé con éxito en junio, para cambiar todo el esquema de pensiones que tenemos implementado en los HQ.

Por otro lado, es indudable que me aporta -como he dicho antes- una exposición a una gran diversidad que me está enriqueciendo mucho personal y profesionalmente. También el tener una visión paneuropea de nuestra función y de los proyectos hace que entrene mi pensamiento estratégico. Por ejemplo, ahora estoy liderando a nivel Europa un proyecto que pretende cambiar toda la arquitectura de puestos que tenemos dentro de la organización y esto me hace también trabajar la gestión de proyectos a largo plazo y la venta interna a nivel de Comité Europeo para conseguir la evolución deseada y en el tiempo planeado.

**¿Cuáles son los mayores atractivos?**

**C.L.D.:** El poder trabajar directamente con los máximos responsables europeos de mi organización y el participar o estar al corriente de la génesis de nuestros proyectos de transformación organizativos.

**¿Y los mayores retos?**

**C.L.D.:** Que el inglés no suponga una barrera en mí día a día. En mi trabajo "llegar" a las personas es vital y no siempre encuentro los recursos que en español me llegan sin esfuerzo, y el estudiar y conocer un entorno laboral nuevo con sus complejidades.

**¿Qué objetivos se ha marcado?**

**C.L.D.:** Finalizar el proyecto de arquitectura de puestos de manera exitosa y que permita desarrollar la base del plan de carreras de nuestra organización así como los fundamentos de la futura política retributiva, y en los HQ, que RR.HH. aporte el valor añadido que necesitan las unidades de negocio.

**¿Qué es lo que más le ha llamado la atención del país?**

**C.L.D.:** Primero, que el clima no es tan malo como lo pintan, aunque este verano no ha sido bueno precisamente, al contrario que en España. En segun-



**HR MANAGERS  
POR EL MUNDO**

do lugar, es una ciudad donde puedes ser tú mismo y donde se respeta enormemente las diferencias de forma de ser y de pensar. Aunque todavía no he hecho mucho turismo local, es un país muy atractivo para visitar, te habitúas rápido a conducir por la izquierda y con el inglés fuera del entorno de la empresa te acabas manejando mejor de lo que piensas. Me gusta mucho la experiencia, la verdad.

**¿Se considera un directivo internacional o se plantea volver a España después de esta estancia?**

**C.L.D.:** No me planteo una vuelta a corto plazo, quiero seguir aprendiendo y disfrutando de esta posibilidad que Canon me ofrece.

**¿Dónde están las principales áreas de actuación (atracción de talento, desarrollo, gestión del compromiso, etc.) en su organización actualmente?**

**C.L.D.:** Recursos Humanos está claramente identificada como un *business partner* necesario para el desarrollo de cada área. Nos involucran desde el principio en las toma de decisiones y en la detección y solución de los problemas. Como áreas principales de actuación, en el 2013 fue la gestión del desempeño y ahora estamos volcados en la retención y atracción del talento. Queremos brindar al empleado la posibilidad de gestionar su propio plan de carrera y para ello, hemos desarrollado una especie de LinkedIn interno, donde el propio empleado, que es quien lo pone en marcha, nos dice qué quiere y que puede hacer más cosas.

**Explíquenos qué aspectos de la gestión de personas son diferentes en Londres en comparación con España**

**C.L.D.:** En Londres el mercado laboral está 100% activo y es altamente competitivo. Los candidatos se mueven con facilidad entre las empresas y hay que estar muy preparados para ofrecer un buen entorno para ser competitivo. Otro rasgo identificativo de Londres es la diversidad. Hace que la gente empatice mucho más y que seamos muy abiertos tanto en los planteamientos como en las soluciones. Se trabaja en entornos donde el jefe no trae la solución para que se implemente, sino que facilita la discusión para que conjuntamente se llegue a ella.

**¿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?**

**C.L.D.:** Exportaría la gestión del tiempo y de las reuniones, el respeto por el tiempo y la organización del mismo que necesitamos para hacer nuestro trabajo. Se valora la consecución del objetivo y no tanto el tiempo de trabajo que dedicas a ello, o donde lo realizas, la flexibilidad en los horarios, la conciliación vida profesional y laboral... claramente nos llevan unos cuerpos de ventaja. Importaría el *engagement*, el sentido y orgullo de pertenencia y la cercanía con la que se trabaja en España

**¿Cómo es la relación entre Oficinas Centrales y países?**

**C.L.D.:** El secreto reside en balancear la necesidad de dar una solución global y uniforme dentro de la región que permita alinear y unificar las políticas y decisiones, y la autonomía local necesaria para adaptarse a las necesidades del cliente y mercado locales. Por eso en la Central de Canon en Europa involucramos a los países en los proyectos de transformación de manera que la voz y la visión locales siempre están representadas

**La experiencia internacional aporta muchos aprendizajes ¿qué lecciones ha aprendido en este tiempo vía aciertos y errores cometidos?**

**C.L.D.:** He aprendido a ser más flexible, a entender que los diferentes orígenes culturales marcan estilos de comunicación distintos, ni mejores ni peores, sólo que es necesario tenerlos en cuenta para leer mejor lo que sucede a tu alrededor. Un error es autoexigirse mucho, y no contribuir únicamente por el hecho de que podamos utilizar menos riqueza en articular nuestras posiciones. En el 99% de los casos tu

interlocutor o interlocutores valoran mucho más que tú el esfuerzo que haces al hablar un idioma que no es el materno.

**¿Qué cualidades necesita un Director de Recursos Humanos para ser eficaz en otro país?**

**C.L.D.:** Interesarse por entender rápidamente las peculiaridades locales, cómo funciona el mercado laboral, la conciliación vida profesional y personal, lo que consideran importante y lo que no; estudiar pronto los elementos básicos del entorno laboral donde nos movemos sin necesidad de ser un experto, pero sabiendo los principios básicos; realizar pronto conexiones locales que le permitan tener opciones ágiles de consulta y de *benchmarking* de buenas practicas.

**Se dice que las experiencias nuevas enriquecen a las personas ¿cómo le ha enriquecido a Usted, tanto profesional como personalmente?**

**C.L.D.:** Me he acostumbrado a vivir en un cambio continuo, tanto a nivel profesional como personal, que me mantiene vivo y alerta. Me ha servido también para ser consciente de que el aprendizaje es continuo y necesario cada día; y que los distintos puntos de vista me enriquecen y me ayudan en la toma de decisiones.

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

**C.L.D.:** Que no se preocupe, que tenemos la suerte de que el contenido de nuestra función es “universal”, lo único que hay que entender es cómo es percibida por la gente con la que vamos a trabajar. Y en relación al idioma, que no se exija demasiado, que aprenda una palabra nueva cada día y que si no entiende algo, no tenga el mayor reparo en decir: *say it again!* ]

**Tenemos la suerte de que el contenido de nuestra función es “universal”, lo único que hay que entender es cómo es percibida por la gente con la que vamos a trabajar •**