



“Nueva York es la capital del mundo y trabajar aquí es apasionante, aunque también muy exigente”. Reconoce nuestro entrevistado que su trabajo en la agencia humanitaria IRC está siendo una fuente de cuantiosos aprendizajes y disfrutes, tanto por la actividad y complejidad de la organización - 22.000 empleados y operaciones en más de 35 países-, como por la propia idiosincrasia del país y la ciudad en la que lo hace - “uno de los mercados más dinámico y exigente del mundo”. De su mano nos introducimos en el mundo de la gestión internacional de una organización *not for profit*.

[**EE.UU.** / NUEVA YORK]



Jesús Gómez Martínez

Director of Global Compensation and Benefits at **INTERNATIONAL RESCUE COMMITTEE**

CAMILLA HILLIER-FRY
Socio de PeopleMatters.

Camilla Hillier-Fry: ¿En qué regiones/ países opera su empresa? ¿Cuál es la importancia de este país/ región para su empresa? ¿Desde hace cuánto tiempo tiene presencia aquí y de qué tipo? (oficina de representación, fábrica, etc.)

Jesús Gómez Martínez: International Rescue Committee (IRC) es una agencia humanitaria con operaciones en Estados Unidos, África, Oriente Medio y Asia. Tiene la sede central en Nueva York y oficinas regionales en Londres, Génova y Bruselas. El IRC fue fundado bajo el mandato de Albert Einstein en 1933. Actualmente emplea a 22.000 empleados en el mundo, tiene operaciones en más de 35 países y

gestiona un presupuesto aproximado de 700 millones de dólares. Alrededor de 1.000 empleados trabajan en Estados Unidos como empleados locales, mientras que la plantilla de expatriados es de 500 trabajadores internacionales designados en 35 países. El resto de empleados son locales en cada uno de los países donde operamos.

IRC es una de las grandes agencias junto a Naciones Unidas y otros socios que están presentes para ayudar en las mayores crisis humanitarias, desde Sudan del Sur o la República Democrática del Congo hasta la crisis de refugiados que se vive actualmente en Oriente Medio y Europa.

¿Cuál es la composición del equipo de RR.HH.?

J.G.M.: El equipo global de Recursos Humanos cuenta con varias áreas funcionales (Gestión de Talento, Compensación y Beneficios, Selección, Sistemas de HR, etc.) más una estructura de *HR Business Partners* por áreas geográficas. Contamos con un equipo de Recursos Humanos en cada uno de los países en los que operamos que reportan funcionalmente a las áreas regionales.

¿Qué le llevó a Usted personalmente a trasladarse a otro país? ¿Cuánto lleva en este cargo? ¿Es su primera experiencia laboral fuera de España?

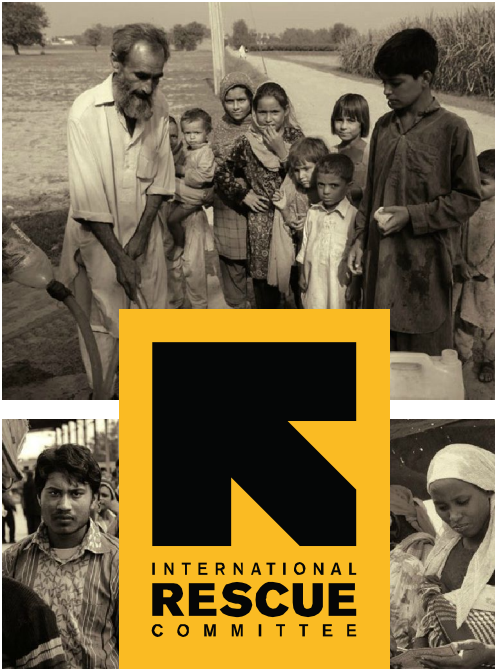
J.G.M.: Decidí dar el salto a Nueva York por motivos personales y de desarrollo profesional. Llevo actualmente dos años y medio en el cargo. No es mi primera experiencia laboral fuera de España. Anteriormente he desarrollado proyectos puntuales en países de América Latina, Europa, Oriente Medio y Asia.

Explíquenos brevemente su trayectoria anterior. ¿Qué representa este puesto en su carrera profesional?

J.G.M.: Comencé mi carrera profesional en consultoría. He sido consultor de gestión de fondos estructurales de la Unión Europea, desarrollando proyectos en España, Norte de África y Europa del Este. Posteriormente desarrollé mi labor como consultor de *executive compensation* y de planes de pensiones en la consultora americana Towers Watson, donde desarrollé proyectos de compensación y pensiones para empresas cotizadas en España, Europa y Oriente Medio. De ahí di el salto a la línea como Director Corporativo de Compensación y Beneficios en el Grupo Prosegur, antes de incorporarme a mi puesto actual como *Director of Global Compensation and Benefits* en el IRC. Lo que este puesto representa es un paso más en mi carrera, consolidando mis conocimientos y experiencia en la gestión global, así como un profundo conocimiento del mercado estadounidense. Hasta el momento había trabajado en muchos países por un determinado periodo de tiempo, pero este es mi primer puesto con base permanente en otro país. Probablemente sea el proyecto



El mercado laboral en Estados Unidos es extremadamente competitivo y el concepto “guerra por el talento” se lleva al extremo. El *pool* de talento es enorme, pero, por otro, la retención es más complicada ya que la competencia también es mayor •



Estados Unidos es la cuna de las políticas de Gestión de Recursos Humanos y del Management en general. La función está muy profesionalizada en materia de políticas y áreas de actuación •

del que más estoy aprendiendo (y disfrutando) hasta el momento. Nueva York es la capital del mundo y trabajar aquí es apasionante (aunque también muy exigente).

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

J.G.M.: A día de hoy me considero un profesional internacional y no tengo planes de volver a España en el corto plazo. No obstante, ésa es una puerta que nunca se cierra.

¿Qué es lo que más le ha llamado la atención del país y cómo describiría Nueva York como lugar para trabajar y vivir?

J.G.M.: Estados Unidos, y Nueva York específicamente, es un mercado radicalmente diferente al mercado Español y Europeo. Aunque mi puesto tiene responsabilidad internacional, gran parte de las operaciones se realizan desde Estados Unidos y por lo tanto, siguen reglas americanas.

El mercado laboral en Estados Unidos es extremadamente competitivo y el concepto “guerra por el talento” se lleva al extremo. Nueva York es una de las ciudades más rápidas y exigentes del mundo. Por un lado, el *pool* de talento es enorme, pero, por otro, la retención es más complicada ya que la competencia es mayor que en otros mercados. La gran mayoría de las grandes corporaciones mundiales tienen oficina o sede en Nueva York y quieren atraer a los mejores profesionales.

Su empresa ¿es conocida en Nueva York? ¿Cómo definiría su reputación en el mercado local, como empresa (respecto a la competencia) y como empleador?

J.G.M.: Mi compañía es una de las agencias humanitarias con mayor dimensión del mundo. Está ratificada como una de las agencias con mayor nivel de transparencia y eficiencia en la gestión de fondos y es un empleador de referencia en el sector.



HR MANAGERS
POR EL MUNDO

Colaboramos abiertamente con Naciones Unidas y otras fundaciones de referencia. Todos competimos por el mismo *pool* de talento, por lo que tenemos que ser un empleador de referencia para poder conseguir a los mejores profesionales.

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

J.G.M.: Uno de los mayores atractivos es el ámbito internacional del puesto basado en Nueva York y coordinando 35 países. Esto requiere trabajar y adaptarte a 35 mercados diferentes sin perder la referencia de nuestras políticas globales de la compañía.

Otro gran atractivo es que el equipo es realmente internacional y multicultural, con más de 100 nacionalidades distintas. Los retos vienen de incrementar la eficiencia en la gestión de políticas, siendo un empleador de referencia, sumado al hecho de que en muchas ocasiones contamos con menos recursos para llevar a cabo todos los proyectos al ser una organización *not for profit*.

¿Cómo definiría el "estado de la función" de RR.HH. en EE.UU.? ¿Dónde están las principales áreas de actuación (atracción de talento, desarrollo, gestión del compromiso, etc.)?

J.G.M.: Estados Unidos es la cuna de las políticas de Gestión de Recursos Humanos y del *Management* en general. La función está muy profesionalizada en materia de políticas y áreas de actuación. Por mencionar un ejemplo diría la velocidad con la que las políticas de *recruiting* y atracción del talento se están adaptando a la era digital con nuevos motores de oferta y demanda de empleo (*LinkedIn*, etc.). Es realmente fascinante.

Explíquenos algunos aspectos de la gestión de personas que son diferentes en EE.UU. en comparación con España

J.G.M.: En general, las políticas son similares pero más desarrolladas ya que por regla general llevan más años de rodaje. El mercado, además, es mucho más dinámico al ser la oferta y demanda mucho mayor que en otros países.

Hay que tener en cuenta que la tasa de desempleo actual ronda el 5% (lo que se puede considerar pleno empleo).

Por otro lado, el trabajador en Estados Unidos está más dispuesto a cambiar de empleo que en otros mercados al tener un campo de actuación más amplio.

¿Qué margen de actuación y peso tiene lo local vs. lo corporativo en su organización?

J.G.M.: Desde Oficinas Centrales diseñamos las políticas generales que son adaptadas e implementadas en el resto de países siguiendo la legislación local y adaptándose al mercado local. Como en cualquier otra corporación internacional, la comunicación es fluida (y trabajamos duramente para conseguirlo) en aras de conseguir una eficaz implantación de las políticas.

La experiencia internacional aporta muchos aprendizajes. ¿Qué lecciones ha aprendido en este tiempo? ¿Qué errores ha cometido?

J.G.M.: Fundamentalmente la capacidad de adaptación. Trabajar fuera de tu entorno natural requiere salir de tu zona de confort y por tanto, necesitas adaptación y aprendizaje en tiempo real. Es una experiencia, en mi opinión, muy gratificante. Uno de los mayores errores es asumir que, por el hecho de conocer muy bien prácticas especí-

ficas en un país, vas a ser capaz de implementarlas con éxito y en tiempo en otro país. Eso me ha pasado y me sigue pasando constantemente.

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

J.G.M.: Además de las cualidades típicas necesarias para un puesto similar en España, diría que adaptación, flexibilidad y estar dispuesto a salir de la zona de confort.

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

J.G.M.: Trabajar fuera de tu entorno natural es una experiencia muy educativa que te hace un profesional más completo. Pasado un tiempo, considero que eres más eficiente a la hora de ejecutar proyectos y más flexible en la gestión de equipos al trabajar con profesionales de diferentes nacionalidades, trayectorias, culturas, idiomas y que lo hacen en diferentes puntos geográficos y zonas horarias.

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

J.G.M.: Daría tres consejos: mantener una visión global, flexibilidad y capacidad de adaptación al nuevo entorno.]



Trabajar fuera de tu entorno natural es una experiencia muy educativa que te hace un profesional más completo, más eficiente a la hora de ejecutar proyectos y más flexible en la gestión de equipos •