



Después de casi 40 entrevistas con “HR Managers por el Mundo” de distintos sectores y de todas las regiones del mundo, este mes queremos reflexionar sobre qué les caracteriza y cómo su experiencia internacional les enriquece como directivos.

¿Cómo es un HR Manager por el Mundo?

CAMILLA HILLIER-FRY
Socio de PeopleMatters.



Algo que comparten casi todos nuestros entrevistados es una trayectoria variada. Algunos han pasado por diferentes compañías, otros han pasado muchos años en la misma organización, pero con movimientos entre áreas de negocio o entre las oficinas centrales y “el terreno”, sea en España o el extranjero. Estas experiencias desarrollan la versatilidad y capacidad de adaptación, críticas para la eficacia internacional. Se trata de una buena noticia para los managers españoles, que aún tienen un perfil menos internacional que sus homólogos europeos.

¿QUÉ CUALIDADES NECESITA UN DIRECTOR DE RECURSOS HUMANOS PARA SER EFICAZ EN OTRO PAÍS?]

Nuestros “HR Managers por el Mundo” aportan ejemplos que ilustran aspectos críticos de las competencias que se manejan habitualmente, y hacen

hincapié en la actitud como igual o más importante que las habilidades o los conocimientos a la hora de desarrollar la **flexibilidad y adaptarse a diversos interlocutores**. Es difícil exagerar la importancia de una **actitud positiva y de humildad**, según nuestros entrevistados. Un directivo que aterriza en otro país desconoce la forma de operar local y le queda mucho por aprender, de sus propias áreas de mejora y sobre el país, las personas y la organización local. Necesita observar y entender para valorar las ventajas de las prácticas locales antes de juzgar o cambiarlas. A la vez, no se puede dejar deslumbrar por las diferencias, se trata de buscar un equilibrio entre la experiencia y el conocimiento y la necesidad de adaptación local.

Otra cualidad muy relacionada con la actitud personal es la **curiosidad intelectual**, el interés por conocer la cultura y sus peculiaridades y respetarlas. De hecho, un error señalado por algunos

directivos es la falta de preparación, por falta de curiosidad. Está además relacionada con tener una mente abierta, que en el día a día supone rechazar los propios prejuicios y esforzarse por evitar caer en interpretaciones del tipo “nosotros versus ellos”.

Una competencia que se cita cada vez más es la **capacidad de aprendizaje**, de enorme relevancia en las organizaciones en proceso de transformación digital, operativo o cultural. En el ámbito internacional, no es tanto la rapidez del aprendizaje, sino la capacidad de desaprender hábitos y deshacerse de paradigmas para mejor entender el nuevo entorno. La experiencia internacional, que significa vivir situaciones insólitas en España, requiere **gestionar la ambigüedad y la incertidumbre**: es decir, acostumbrarse a no tener el control de todas las variables de información y consultar con otros profesionales con conocimiento local (sean de la propia compañía o de otra) para definir una estrategia de actuación adecuada.

No podemos hablar de competencias internacionales sin mencionar la **comunicación** y la **empatía**. Aparentemente se trata de una competencia igualmente importante para un directivo de Recursos Humanos en España, no obstante cobra mayor importancia en otro país, donde conviene “ser bueno (escuchando, mostrando empatía) y parecerlo”, que probablemente suponga un esfuerzo mayor para entender y hacerse entender.

Por último, hay cualidades emocionales y de automotivación que caracterizan al directivo internacional. Le gustan los retos y muestra **resiliencia** ante las frustraciones y dificultades de adaptación. Complementa una fuerte **orientación a resultados** con una **orientación hacia las personas** que, junto con otras cualidades de apertura y aprendizaje, hace que sea eficaz en un contexto nuevo. Sin olvidar el **positivismo**: el mensaje de muchos de los “HR Managers por el Mundo” es el mismo ¡disfrutad de la experiencial

LA EXPERIENCIA HACE AL MAESTRO]

La aventura internacional obliga a las personas a salir de su zona de confort,

La motivación por la superación de retos que caracteriza a muchos directivos internacionales necesita ser “dosificada” por la paciencia y la flexibilidad, que son igual de críticas para la adaptación eficaz ●

y cuanto más dispuestas están a aprender de la experiencia, más seguridad y competencia desarrollarán en situaciones nuevas. Se aprende mucho de los errores: algunos “HR Managers por el Mundo” reconocen haber subestimado la necesidad de adaptarse a otra cultura y la complejidad de las relaciones, o haberse equivocado al tomar decisiones con el prisma español sin tener en cuenta los efectos en otra cultura. Coinciden en la necesidad de “**desespañolizarse**” para ser eficaz en el nuevo entorno y también para enriquecer su perspectiva del mundo. En este proceso, el **equipo local** es un gran apoyo para el directivo. Es importante escuchar y apoyarse en el equipo: se trata de establecer un diálogo, en el que el directivo aporta su *expertise* y conocimiento de la organización, mientras los locales contribuyen al éxito con su conocimiento de las formas de hacer.

Una de las lecciones aprendidas es la importancia de **ser práctico**, de trabajar para aumentar la eficiencia en la ejecución local, a la vez que ser flexible en la gestión de equipos. La motivación por la superación de retos que caracteriza a muchos directivos internacionales necesita ser “dosificada” por la paciencia y la flexibilidad, que son igual de críticas para la adaptación eficaz. Más de un “HR Manager por el Mundo” ha comentado la importancia de “no intentar resolver el mundo en un día”.

No es sorprendente que todos hayan aprendido mucho sobre la **gestión de personas**, tanto los *skateholders* externos como los empleados. Averiguar los intereses e inquietudes de colectivos de relevancia local –no solo en el entorno empresarial, sino también asociaciones locales, la administración y el ámbito educativo– permite

una mayor comprensión del contexto socioeconómico y empresarial, que fortalece el posicionamiento en el mercado laboral. El directivo de Recursos Humanos no deja de ser embajador de su compañía, por lo que debe buscar puntos de encuentro entre la estrategia corporativa y las prioridades locales, con el fin de construir relaciones de beneficio mutuo.

Es crítico entender y saber adaptarse a las necesidades de sus clientes internos en la compañía local. Esto se percibe en cómo el directivo negocia con sus homólogos y con representantes de los trabajadores y en cómo lidera su propio equipo, haciéndole participe y teniendo en cuenta sus conocimientos y criterios. Personas de diferente origen tienen motivaciones que no siempre son contempladas por los programas y políticas corporativas, y si no se descubre los factores que motivan y “fidelizan” a las personas, se puede desperdiciar los recursos de la compañía y desaprovechar otras posibilidades más acordes con las peculiaridades locales. Nuestros entrevistados han aprendido a “construir puentes” entre la estrategia global definida por la corporativa y las peculiaridades locales. Las políticas y procesos son eficaces en la medida en la que sirven para ayudar a la organización y las personas a crecer, y el directivo internacional es responsable de que esto sea así en la práctica.

¿La principal lección de la experiencia internacional? Tener la oportunidad de desarrollar una **visión global y equilibrada** de la actividad de su compañía, que les ha permitido una mayor amplitud de miras y el descubrimiento de que todo es relativo, las cosas no están bien o mal sino que depende de por dónde se miren y quién interprete la “realidad”.]