



“Una experiencia muy enriquecedora que demanda una gran dosis de esfuerzo y capacidad de adaptación”. Es lo que está viviendo nuestro entrevistado desde hace casi dos años, cuando se trasladó a México, un mercado que describe como muy dinámico y en el que “la función de RR.HH. se encuentra bastante valorada y desarrollada en empresas de un tamaño medio/alto”.

[CIUDAD DE MÉXICO - MÉXICO]



Javier Fernández Maldonado

Director de RR.HH. **OHL MÉXICO CONSTRUCCIÓN**

CAMILLA HILLIER-FRY
Socio de PeopleMatters.



Camilla Hillier-Fry: ¿Cuál es la importancia de México para su empresa? ¿Desde hace cuánto tiempo tiene presencia aquí y de qué tipo?

Javier Fernández Maldonado: OHL es una empresa global con presencia en 30 países de los cinco continentes aunque la mayor parte de su actividad se concentra en 8 *home markets*: Canadá, EE.UU, México, Colombia, Perú, Chile, España y República Checa. En México, el Grupo OHL tiene presencia desde 1979. En este país operan nuestras cinco divisiones: OHL Concesiones, OHL Construcción, OHL Industrial, OHL Desarrollos y OHL Servicios con destacados proyectos de infraestructuras.

Desde México, ¿qué plantilla gestiona? ¿Aproximadamente cuántos son expatriados versus locales?

J.F.M.: En lo que respecta al área de construcción, se gestiona aproximadamente una plantilla de 800 empleados. Hemos tenido, en etapas anteriores, puntas que dispararon la plantilla hasta los 3.500 trabajadores. Aproximadamente el 1,5% de la plantilla es personal expatriado. Después de tantos años nos consideramos ya una empresa mexicana e intentamos desarrollar todos los proyectos con personal local altamente cualificado.

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

J.F.M.: Trabajamos con un equipo heterogéneo y multidisciplinar donde abarcamos todas las áreas de Recursos Humanos: reclutamiento y selección, administración de personal, compensación, desarrollo organizacional, etc.

En las obras también disponemos de personal de RR.HH. que se encarga, principalmente, del día a día y del seguimiento del cumplimiento de la normativa laboral de los trabajadores.

¿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.F.M.: Estoy en México desde hace casi dos años. Anteriormente a esta fecha ya había tenido que desplazarme por motivos profesionales a distintos países, pero esta es la primera vez que traslado mi residencia a un país extranjero. Estos viajes me ofrecieron la posibilidad de conocer otras perspectivas y formas de entender el área de RR.HH., permitiendo relacionarme con otros entornos y profesionales de diversos países. En ese contexto, surgió la oportunidad de venir a México; el reto que se me propuso me pareció atractivo y, una vez consensuado con la familia, decidí aprovechar la oportunidad de desarrollo tanto en el ámbito profesional como el personal, viviendo esta experiencia fuera de nuestro país.

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

J.F.M.: Toda mi experiencia profesional la he desarrollado en el área de Recursos Humanos en empresas de construcción y montajes industriales. He trabajado en todas las áreas funcionales de un departamento de RR.HH. Me considero proactivo, dinámico y con capacidad de adaptación. Al trasladarme a otro país, este puesto supone afrontar nuevos retos en la gestión de capital humano que representan un desafío todavía más importante ya que tienes que adaptarte rápidamente a un entorno desconocido.

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

J.F.M.: En este momento no me planteo la vuelta a España. Considero que, por mi experiencia, puedo aportar a la organización valor añadido en México para la consecución de los objetivos de la empresa.

¿Qué es lo que más le ha llamado la atención del país? Y ¿cómo describi-



Aunque compartimos el idioma, los estilos de comunicación y liderazgo son muy diferentes. Además, las empresas en México están muy jerarquizadas por lo que la toma de decisiones se dilata en el tiempo •

ría México como lugar para trabajar y vivir?

J.F.M.: Destaco principalmente el compromiso y la capacidad de trabajo y esfuerzo que tiene el empleado mexicano. También es admirable el sentimiento de pertenencia y orgullo que tienen por su país.

México es un país enorme y muy joven (1 de cada 3 mexicanos es menor de edad). Existe un gran movimiento

empresarial y cultural y todo ello hace que sea un país muy dinámico, con un potencial increíble que multiplica las oportunidades.

Considero que es un buen lugar para vivir y trabajar, y Ciudad de México quizás sea el máximo exponente de mega urbe saturada, pero igualmente se trata de una ciudad que merece la pena conocer y en donde se puede vivir cómodamente.



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

J.F.M.: El mayor atractivo es poder implementar y adoptar la política corporativa de RR.HH. que nos permitirá identificar los mejores profesionales para poder situarles donde más pueden aportar. Tenemos que trabajar con soluciones enfocadas al incremento de la productividad, mejorando nuestros procedimientos de trabajo para contribuir a generar valor a los clientes y a la sociedad.

Uno de los principales retos de la empresa es potenciar nuestra marca como empleador para atraer el talento del personal mexicano. Esto va muy de la mano de uno de los objetivos que tenemos los que trabajamos en una empresa internacional dentro de un mercado global, y es que, al igual que en el pasado la empresa ha expatriado personal español a lo largo y ancho del mundo, tenemos que detectar, atraer, potenciar, retener y comprometer al personal mexicano para que en el futuro puedan ser expatriados a proyectos fuera de México ya que consideramos que el personal mexicano está excelentemente capacitado.

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

J.F.M.: La función de RR.HH. en México se encuentra bastante valorada y desarrollada en empresas de un tamaño medio/alto. Las empresas importan las tendencias y estrategias de recursos humanos de compañías de Estados Unidos.

La principal área de actuación, además de la atracción de talento, es la retención y fidelización dentro de la organización. Es muy común en estos países una rotación elevada, por lo que es muy importante no solo desarrollar políticas de compensaciones sino también buscar otras alternativas que hagan atractivo a los empleados su continuidad en la empresa. Queremos que nuestros profesionales se sientan orgullosos de la pertenencia a un grupo como OHL y trabajaremos sin descanso para conseguirlo.

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

J.F.M.: A diferencia del mercado español, México es un mercado muy



HR MANAGERS
POR EL MUNDO

dinámico en el que las situaciones cambian a una velocidad inimaginable. El área de Recursos Humanos tiene que ser capaz de adaptarse a la misma velocidad para no descolgarse del mercado, por lo que es fundamental el conocimiento del país, del sector y de las empresas de la competencia.

Culturalmente sí que se encuentran diferencias. Aunque compartimos el idioma, los estilos de comunicación y liderazgo son muy diferentes. Además, las empresas están muy jerarquizadas por lo que la toma de decisiones se dilata en el tiempo. De todos modos, con capacidad de trabajo y adaptación, todas estas diferencias son salvables.

¿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?

J.F.M.: No encontramos prácticas de RR.HH. muy diferentes entre los dos países. Las políticas son prácticamente idénticas, aunque es cierto que en México se utiliza un método más teórico, lo que dificulta y retrasa la toma de decisiones; mientras que en España estamos más acostumbrados a políticas de RR.HH. más orientadas a resultados. Al final, en ambos casos se alcanzan los objetivos de la empresa siendo la diferencia el modo o forma de llegar a ellos.

Por otra parte, me llama especialmente la atención lo rápido y bien que se está implantando la responsabilidad social corporativa en los planes de negocio de la empresas mexicanas.

¿Cómo es la relación de su área con Oficinas Centrales, qué margen de actuación y peso tiene lo local vs. lo corporativo? ¿Qué apoyo necesitan de las Oficinas Centrales y qué dificultades existen en cuanto a la comunicación y coordinación con las oficinas centrales y/o colegas en otras regiones?

J.F.M.: La relación con las Oficinas Centrales es muy fluida. En todo momento tenemos el apoyo para resolver los imprevistos que no se puedan solucionar localmente. Contamos con bastante libertad y margen de actua-

ción para implantar las políticas de la empresa. De todos modos, en ocasiones debemos adaptar los procedimientos generales de la compañía a la idiosincrasia local para ganar eficiencia y ser más efectivos a nivel local.

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

J.F.M.: Principalmente la capacidad de adaptación. Abandonas tu zona de confort y tienes que adaptar tu forma de trabajar al entorno constantemente. Hay que tener mucha paciencia y ser muy observador. Algún error siempre se comete, pero lo importante es saber detectarlo para solucionarlo con rapidez y eficiencia. Es muy importante escuchar y dejarse aconsejar por el personal local que es el que conoce perfectamente la idiosincrasia del país.

trabajar con multitud de variables y puntos de vista para llegar a construir con otros, decisiones que favorezcan la consecución de objetivos.

Personalmente me está permitiendo conocer un país maravilloso y a compañeros de trabajo muy comprometidos, con los que seguramente mantendré una amistad durante el resto de mi vida.

Si pudiera dar solo un consejo a un Director de RR.HH. que empieza a trabajar fuera de España, ¿qué le diría?

J.F.M.: Creo que lo más importante es adaptarse a la cultura y forma de trabajar del país de destino. Si acudes pensando que la única forma de trabajar es la que conocemos e intentas imponer dichas ideas sin tener en cuenta la idiosincrasia del país, tienes garantizado el fracaso.]

Es muy importante ganarte la confianza de tu equipo y crear un buen ambiente de trabajo. Tienes que intentar que vean y que se convenzan de que vienes a trabajar y colaborar, nunca a imponer •

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

J.F.M.: Flexibilidad, analítica, proactividad y paciencia. Tienes que ser capaz de analizar situaciones complejas y tomar decisiones con rapidez. Es muy importante ganarte la confianza de tu equipo y crear un buen ambiente de trabajo. Tienes que intentar que vean y que se convenzan de que vienes a trabajar y a colaborar, nunca a imponer.

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

J.F.M.: Completamente. Es una experiencia muy enriquecedora que demanda una gran dosis de esfuerzo. Te permite conocer otros sistemas de trabajo y formas de entender la realidad que necesitan una capacidad de adaptación elevada. Para ello requieres

