



Creada en 1933, Nissan vende automóviles en más de 160 países y los produce en 20 de ellos. Casi 140.000 empleados contribuyen a su éxito.

Como Alliance General Manager para Global Digital HR, Alfonso Díez David, dirige un programa que alcanza a más de 110.000 empleados, en más de 50 países y que continúa creciendo.

[FRANCIA / PARÍS]



Alfonso Díez David

Alliance General Manager - Global Digital HR
en **RENAULT-NISSAN-MITSUBISHI**

CAMILLA HILLIER-FRY
Socia de PeopleMatters.

Camilla Hillier-Fry: ¿Qué plantilla está bajo su área de responsabilidad? ¿Hay muchos expatriados?

Alfonso Díez David: En una empresa global por negocio, y extremadamente multicultural por vocación, tenemos continuos desplazamientos internacionales: traslados, expatriaciones, estancias y viajes.

Nuestra filosofía se basa en aprender y enseñar, por ese orden.

No puedes vender coches en India sin que en el cuartel general no entiendan la cultura y las peculiaridades de aquel mercado. Por ello necesitamos traer talento indio a la sede. Tampoco puedes plantearte producir coches en India si no aplicamos allí nuestros

eficaces sistemas de gestión de taller; por eso enviamos expertos y personas con potencial al territorio. Aprender y enseñar, por ese orden.

Como ejemplo, yo he estado expatriado dos veces -París y Ginebra-. Actualmente estoy basado familiarmente en Barcelona, mi principal oficina está en París y mi jefe en Tennessee... mi mochila ha estado en muchos aeropuertos.

¿Y cuál es la composición del equipo de RRHH?

A.D.D.: Nuestro equipo Digital HR está desplegado por todo el globo. Hay un epicentro en Tennessee, equipos en las regiones (Japón, Américas, Europa, Asia + Oceanía, África + Oriente Medio +

India...) y estamos activando un equipo centralizado de servicio en India.

¿Qué le llevó personalmente a trasladarse a otros países?

A.D.D.: Siempre me ha atraído gestionar culturas diferentes. Desde España llevé la implementación y operación del Comité de Empresa Europeo en 1998...

Cuando nos ofrecieron ir a París en 2001, mi mujer fue decisiva: 'no demos perder esa oportunidad'; tenía toda la razón, como (casi) siempre.

La segunda vez fue aún más fácil: dirigir los RRHH de África, Oriente Medio e India desde Ginebra era un caramelo demasiado tentador.

¿Explíquenos brevemente su trayectoria. ¿Qué representan estos puestos en su carrera profesional?

A.D.D.: Estoy en Nissan desde 1990 (28 años ya...). Ingeniero Industrial, trabajé en los sistemas informáticos de fabricación y control de producción de España durante 7 inolvidables años. En 1998, mis jefes y RRHH me movieron temporalmente a RRHH para completar mi perfil directivo. Llevo 20 años en ese movimiento temporal... debo de ser de aprendizaje lento (o no te fíes nunca de lo que te dice RRHH respecto a tu carrera...).

El caso es que el trabajar centrado en las gentes de una corporación tan multicultural, dinámica y exigente como Nissan es adictivo y gratificante. Pasar de 'Hacer que las cosas sucedan' a 'Hacer que tus personas hagan que las cosas sucedan' no tiene precio.

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

A.D.D.: Soy un directivo global y multicultural. Trabajo desde cualquier lugar para cualquier lugar... a pesar de las diferencias horarias.

EL ENTORNO

¿Qué es lo que más le ha llamado la atención del país? Y, ¿cómo describiría su destino como lugar para trabajar y vivir?

A.D.D.: Cada país y ciudad en los que he vivido y trabajado me han aporta-



Nuestra filosofía se basa en aprender y enseñar, por ese orden

do mucho: Barcelona, Madrid, París, Tokio, Ginebra, Nashville, Madrás, Johannesburgo... en todos ellos vale la pena vivir, conocer, entender, aprender y disfrutar. Un lujo.

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

A.D.D.: Para una empresa tan conocida y reputada como Nissan, contratar ingenieros es sencillo - yo soy un ejemplo-. Nuestros productos, tecnologías y cultura son un imán. Para otras funciones del negocio, ya depende más de nuestra presencia en cada mercado. Pero, al final, un icono de Nissan en tu perfil de LinkedIn atrae muchas miradas.

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

A.D.D.: Con mi perfil a la vez humanístico, multicultural e ingenieril, esta

posición es un regalo: poder impulsar la transformación digital global de mi empresa, haciendo que mis gentes trabajen, colaboren, comuniquen y conecten de forma más eficaz y agradable, y para ello utilizar mis acervos, experiencias y aprendizajes es muy atractivo.

Los retos están claros:

- Estar lo más cerca posible de nuestro usuario final. Ellos esperan soluciones que les ayuden en su trabajo y que les pongan de buen humor.
- Ser extremadamente protector de nuestras informaciones personales, que son muchas, muy delicadas y hay muchos malos sedientos de ellas. Por suerte hay cada vez más y mejores leyes y regulaciones (Sí: bendita GDPR).
- Gestionar el cambio desde el primer día. No sólo el de nuestros usuarios finales, que es el más importante,



Con mi perfil a la vez humanístico, multicultural e ingenieril, esta posición es un regalo: poder impulsar la transformación digital global de mi empresa, haciendo que mis gentes trabajen, colaboren, comuniquen y conecten de forma más eficaz y agradable, y para ello utilizar mis acervos, experiencias y aprendizajes es muy atractivo •

sino el de nuestros equipos, para los que no siempre es fácil moverse a soluciones Cloud Saas...

Dado nuestro tamaño y dispersión, 130.000 empleados en más de 50 países, mis objetivos son a la vez operísticos y salseros:

- Allegro ma non troppo
- Pasito a pasito, suave, suavesito...

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

A.D.D.: Globalmente, RRHH está en un momento estupendo: somos pieza clave en la transformación de las corporaciones que buscan adaptarse a los cambios de los mercados de consumidores y los mercados laborales. Acompañar a nuestras gentes en esos cambios, y adoptar a nuestras nuevas gentes a nuestras formas es inevitable. Eso implica ser muy ágiles, determinados, resolutivos y pragmáticos en nuestra captación, desarrollo, y afiliación de talento.

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

A.D.D.: El mercado laboral / oferta y perfil de empleados, dinamismo del mercado, posicionamiento de su empresa,...

- Cada mercado laboral es diferente, desde el sosegado japonés al dinámico indio, el estructurado francés, el pragmático estadounidense...

- Pero todos ellos están sumidos en evoluciones consecuentes con las transformaciones de los mercados de consumidores y laborales. Japón es un ejemplo palpable.

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

- Creo que las diferencias, más que geográficas, son de cultura empresarial. En las multinacionales con las que trabajo veo mucha más aplicación de herramientas de trabajo interactivo, remoto, flexible que en nuestras medianas empresas locales... pero quizá es una visión parcial.

Políticas y prácticas de gestión de personas que son más o menos aceptables p.ej. la evaluación del desempeño, código de conducta, gestión por objetivos, incentivos individuales...

La evaluación del desempeño y la gestión de objetivos van a ser una de las batallas de los próximos meses y años. Y ahí las empresas medianas están en situación de ventaja; son más ágiles y las decisiones fluyen más deprisa. Para las grandes, las inercias de decisión son muy pesadas. Pero muchos lucharemos por el cambio •

- La evaluación del desempeño y la gestión de objetivos van a ser una de las batallas de los próximos meses y años. Y ahí las empresas medianas están en situación de ventaja; son más ágiles y las decisiones fluyen más deprisa. Para las grandes, las inercias de decisión son muy pesadas. Pero muchos lucharemos por el cambio.
- Por otro lado, es un hecho que, en muchas multinacionales, los códigos de ética y compliance están mucho más desarrollados que aquí. Enron y Andersen marcaron mucho...

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

A.D.D.: A los RRHH españoles les traería idiomas, idiomas e idiomas. Y no sólo en los jóvenes. Por cierto, nuestro acento latino les gusta. Somos vergonzosos en demasía.

De España, nos buscan por nuestro pragmatismo, flexibilidad, imaginación y ese 'no será por nosotros' que hace que las cosas pasen.

¿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?

A.D.D.: La evolución de la mayoría de las multinacionales pasa por creciente globalización y regionalización, reduciendo los niveles de decisión e independencia de las direcciones globales, para consolidar sinergias y evitar 'reinventos de la rueda' en los países.

En contraposición, las multinacionales punteras también priman la agilidad necesaria para aprovechar las oportunidades tácticas en cada país. Como RRHH Globales nuestra misión es facilitar la aplicación eficaz y efectiva de esa dicotomía, facilitando activamente la gobernanza y comunicación que permite tomar las mejores decisiones a corto, medio y largo plazo. Eso lleva muchas mediaciones, búsquedas de soluciones, compromisos, imaginaciones... me encanta mi trabajo.

LA EXPERIENCIA INTERNACIONAL

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

A.D.D.: Cervantes nos dijo que "El que lee mucho y anda mucho ve mucho y sabe mucho". En eso estamos. Cada día.

Respecto a los errores, una gran cosa de nuestra cultura corporativa es cómo aprendemos y volvemos aprender de nuestros errores. Si no fuera así, una carrera de 28 años como la mía no sería explicable.

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

A.D.D.: Yo me aplico un dicho de Epicuro: "Tenemos dos orejas y una boca para que podamos escuchar el doble de lo que hablamos". O, como nos enseña Covey: "Busca entender antes de ser entendido".

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

A.D.D.: No hay espacio en esta revista para cada factor de enriquecimiento.

Pero yo me lo resumo cada día cuando veo a mi familia: globales, abiertos, optimistas y muy unidos. Nos ha valido mucho la pena.

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

A.D.D.: Llámame y hablemos. Aprenderemos los dos. Pídele mi teléfono a Alfonso Jiménez.]

