

INTERNALIZACIÓN



Mª José Fraile Martínez
Directora corporativa de
RR.HH. de Met4

COMPETENCIAS DE LOS PROFESIONALES DE RR.HH. EN UN ENTORNO GLOBAL

A la hora de abordar un proceso de internacionalización, las empresas que operan en diferentes países y mercados, tienen que considerar el Área de RR.HH. como uno de sus pilares básicos, siendo en la mayoría de los casos, la clave para el éxito o el fracaso de sus proyectos.

Según se va incrementando la presencia internacional de una compañía, surgen una serie de retos que deben ser resueltos de la mejor manera posible. Por eso, una aplicación de las políticas de RR.HH. transparentes y comunes a todos los países, la importancia de combinar estrategias globales con los requerimientos locales o el control de los costes del proyecto, son vitales si queremos presencia y estar y consolidación en los mercados globales.

Las multinacionales precisan profesionales de la Función de Gestión de Personas plenamente capacitados para dar respuesta a los nuevos desafíos. Además de las habilidades hasta ahora requeridas, han surgido una nuevas competencias que es necesario conocer y asumir para liderar con éxito los proyectos internacionales:

Integración: Una de las funciones de este puesto es perseguir la homogeneización de los diferentes procesos y políticas de RR.HH. existentes a lo largo y ancho de la compañía, escogiendo y adoptando las "mejores prácticas" extraídas de cada país. Actualmente todos los procesos de gestión están interrelacionados, por lo que cualquier solución tiene que tener la capacidad de integrarse de la mejor forma posible con el resto de filiales. Además, las buenas prácticas no siempre tienen por qué proceder de fuentes "centrales", pueden surgir de la co-creación entre departamentos corporativos y locales, siendo la oficina central el nexo de unión entre todos los grupos de trabajo. Esta unificación de criterios es imprescindible para alcanzar los objetivos marcados como compañía.

Gestión de la diversidad: Encontramos diversidad a cada paso, ya sea de culturas, diversidad geográfica, de

legislaciones y hasta de generacional... Por esta razón, la habilidad de trabajar con equipos plurales debe ser una de las capacidades centrales, dado que, por definición, el Director de RR.HH. deberá trabajar con equipos dispersos geográficamente y culturalmente diferentes. Esta heterogeneidad requiere cada vez más una gestión global de los sistemas de información de RR.HH. para hacer frente a las posibles diferencias de lenguas, culturas o prácticas laborales pero sin perder la singularidad. Además, para estos perfiles es absolutamente importante tener la seguridad de que aquello que emprenden o transmiten es interpretado correctamente y aceptado de manera consensuada por todas las filiales. Así se evitan las posibles reticencias que puedan surgir motivadas por diferencias culturales o, simplemente, por la distancia geográfica. Una clara transmisión y comprensión en los objetivos, así como su seguimiento, serán sin duda parte de la clave para obtener el éxito.

Flexibilidad: Como consecuencia de capacitarse para la diversidad surge la necesidad de entender las diferentes formas de interpretar las situaciones que surgen dentro de la empresa. Por ello es necesario para el responsable de RR.HH. ser flexible a la hora de gestionar personas con aptitudes y talentos extremadamente distantes entre sí. En nuestra capacidad de saber "adaptar" nuestra "visión" a cada una de esas posibles interpretaciones de la realidad puede estar la clave de un trabajo exitoso.

Persuasión/capacidad de influencia: Nos referimos a la capacidad de conseguir que todos los empleados contribuyan estimulados para alcanzar el objetivo que se haya fijado. Cada responsable de equipo con influencia sobre un grupo de personas, debe desempeñar su papel en este ámbito y, por lo tanto, se hará cargo también de mantener a su equipo adecuadamente motivado, de alinear sus intereses con los de la empresa, de fomentar las conductas positivas así como de facilitar el desarrollo profesional de las personas que gestiona. Esto tiene muchísimo que ver con la gestión de la diversidad mencionada en puntos anteriores: el profesional de RR.HH. deberá saber cómo influir y comunicarse con todo tipo de grupos y culturas.

Confiabilidad/Integridad: El director de RR.HH. deberían ser un fiel un ejemplo de integridad y fiabilidad. Por esta razón, debería realizar una evaluación sincera de la situación de la compañía, reconociendo no solo las fortalezas y logros, también las debilidades en los procesos y controles. La imagen externa que se desee transmitir siempre debe estar en plena consonancia con la imagen que se vive dentro de la organización. ■