

Tirada: 7000		Superficie: 624 cm ²	
Difusión: 7000		Ocupación: 100%	
Audiencia: 24500	Nacional Mensual	Valor: 1.850 €	3 / 7
Ref: 5621317	Recursos Humanos	Página: 30	
	1 Edición: 01/09/2014		

EN PORTADA)



Las empresas que operan en diferentes países y mercados tienen que considerar el área de Recursos Humanos como uno de sus pilares básicos para el desarrollo de la organización en un contexto global, siendo, en muchos casos, la clave del éxito o del fracaso de sus proyectos de internacionalización.

Maria José Fraile,
Directora Corporativa de Recursos Humanos de Meta4

EL DIRECTOR DE RECURSOS HUMANOS EN UN ENTORNO GLOBAL

Tirada: 7000		Superficie: 624 cm²	
Difusión: 7000		Ocupación: 100%	
Audiencia: 24500	Nacional Mensual	Valor: 1.850 €	4 / 7
Ref: 5621317	Recursos Humanos	Página: 31	
	1 Edición: 01/09/2014		

Según se va incrementando la presencia internacional de una compañía surgen una serie de retos que deben ser resueltos. La aplicación de políticas de Recursos Humanos transparentes y comunes a todos los países, la importancia de combinar estrategias globales con los requerimientos locales o el control de los costes de un proyecto de estas características son aspectos estratégicos a tener en cuenta para empresas que se plantean estar presentes en los mercados globales. Las multinacionales precisan contar con profesionales de RR.HH. capacitados para dar respuesta a estos nuevos desafíos. Además de las habilidades hasta ahora requeridas, han surgido una serie de nuevas competencias que deben asumir para liderar con éxito sus proyectos internacionales.

¿Y cuáles son las cualidades que debería tener un director corporativo de Recursos Humanos? La respuesta no es sencilla. El gestor del Capital Humano en una multinacional ha de contar con diferentes capacidades, tan complejas como su propia profesión, aunque, por supuesto, todas ellas se pueden trabajar y desarrollar.

La estrategia, la gestión, la comunicación y las aptitudes personales son cuatro conceptos fundamentales sobre los que se cimentarán las competencias y habilidades de un buen director corporativo de Recursos Humanos.

ESTRATEGIA

■ **Gestionar el cambio.** Vivimos en un mundo en constante evolución. Hemos pasado de un entorno local a uno global, de lo físico a lo virtual, de la certeza a la incertidumbre. Un "tiempo líquido", citando las palabras del sociólogo Zygmunt Bauman. Por tanto, si la única certeza de estos tiempos es el cambio no tiene sentido cerrar los ojos ante las

En el actual contexto "líquido", el responsable corporativo de la gestión de personas tiene la responsabilidad de alinear las tareas de los empleados con su nivel de conocimientos para desempeñarlas)

nuevas realidades emergentes. Hay que atrapar cada nuevo contexto y afrontar sin miedo los nuevos retos.

■ **Predecir el futuro.** No se trata de una capacidad adivinatoria, sino que esta predicción está relacionada con la gestión del cambio, con detectar las tendencias y con la capacidad de anticiparse a cualquier situación. En definitiva, ir un paso más allá. Para ello no hay ninguna fórmula perfecta, simplemente hay que tener una curiosidad constante y estar atentos a la realidad que nos rodea.

■ **Potenciar el aprendizaje y la formación continua.** Nada de lo anterior tiene sentido si el director de Recursos Humanos no desarrolla sus propias competencias e impulsa la formación en toda su organización. En el actual contexto "líquido", el responsable corporativo de la gestión de personas tiene la responsabilidad de alinear las tareas de los empleados con su nivel de conocimientos para desempeñarlas. Resulta interesante aunar estilos de formación más tradicionales con las nuevas tendencias (*moocs, e-learning, webinars, wikis*, etc.) para poder construir un "entorno formativo global" en una única plataforma siempre accesible y que se nutra de la inteligencia colectiva.

■ **Alinearse con la Dirección.** El departamento de Recursos Humanos, además de trabajar conjuntamente con el resto de áreas de la compañía, debe estar directamente alineado con la Dirección. Los indicadores de

Recursos Humanos se han convertido en fundamentales en la toma de decisiones de la compañía, siendo la gestión del talento una de las tres prioridades clave de los CEO's de todo el mundo.

■ **Potenciar los Recursos Humanos en la organización.** El director corporativo de RR.HH. tiene que saber cómo dar a conocer las acciones de su departamento, tanto entre los empleados como entre el comité directivo. Su objetivo será conseguir que toda la compañía se adhiera a sus políticas y las sienta como propias. En este sentido, contar con indicadores analíticos puede resultar muy útil para demostrar el ROI a nivel interno.

GESTIÓN

■ **Integrar lo global y lo local.** Hoy más que nunca, el concepto de "glocal" (global-local) se ha convertido en la nueva tónica de cualquier organización. Se debe trabajar con políticas globales que integren las peculiaridades locales de cada país. Por ello, una buena política corporativa de Recursos Humanos ha de ser fruto de una labor de diálogo y de puesta en común de las *best practices* de la empresa a nivel internacional, sin perder de vista la necesidad de fomentar una cultura de RR.HH. común e integradora.

■ **Gestionar la complejidad.** En un mundo global, los directores de Re-

Tirada: 7000		Superficie: 624 cm²	
Difusión: 7000		Ocupación: 100%	
Audiencia: 24500	Nacional Mensual	Valor: 1.850 €	
Ref: 5621317	Recursos Humanos	Página: 32	
	1 Edición: 01/09/2014		5 / 7

EN PORTADA)

Los Recursos Humanos tienen que evitar los enfoques amoldados a la diferencia fronteriza y pensar en el conjunto de su organización. La gestión del talento internacional plantea retos muy importantes y diversos. Por un lado, el gran reto del "gap de talento", o la distancia entre las competencias requeridas y las que realmente tienen los empleados. Esto requiere herramientas de búsqueda del mejor talento a nivel internacional, y también disponer de la capacidad de formar y encontrar a los mejores profesionales dentro de las organizaciones. Otro de los desafíos importantes es retener el talento, ya que habitualmente nos encontramos con un número muy bajo de la plantilla verdaderamente fidelizada.

■ **Gestionar la diversidad.** La capacidad de trabajar con equipos diversos ha de ser una de las capacidades centrales, ya que el director de RR.HH. corporativo tendrá que trabajar con equipos de diferentes áreas geográficas y culturalmente diversos. Además, estos perfiles deben tener la certeza de que aquello que emprenden o transmiten es interpretado correctamente y aceptado de manera consensuada por todas las filiales. De esta forma, se evitan las posibles reticencias que

Una buena política corporativa de Recursos Humanos ha de ser fruto de una labor de diálogo y de puesta en común de las *best practices* de la empresa a nivel internacional)




puedan surgir por diferencias culturales o por distancia geográfica. Una clara transmisión y comprensión en los objetivos formulados, así como su seguimiento, serán sin duda aspectos clave para asegurar el éxito.

■ **Contar con la tecnología adecuada.** Una de las "grandes bazas" para conseguir una gestión de Recursos Humanos integrada es contar con herramientas tecnológicas que lo faciliten. Las compañías necesitan disponer de toda la información, en tiempo real, relacionada con la gestión de los RR.HH. de sus filiales, como son el número de empleados, los costes salariales, la estructura organizativa o las políticas retributivas, etc. Con una solución tecnológica global, toda la información está consolidada y disponible con un solo click, sin tener que esperar a los informes periódicos que elabora cada delegación y adaptarlos a un formato común.

■ **Potenciar el sentimiento de pertenencia.** Este sentimiento surge desde la necesidad de trabajar con equipos muy diversos, de diferentes nacionalidades, contextos culturales y generaciones... que aportan un enfoque distinto a los esquemas vigentes de trabajo, demandando una mayor flexibilidad laboral o una mayor responsabilidad corporativa.

COMUNICACIÓN

■ **Ser fuente de información y comunicación.** El área de Recursos Humanos no puede estar aislada, sino que debe ser eje central de la comunicación y fuente de información para todos los empleados que forman parte de la empresa. Las redes sociales internas, las comunidades o los centros de conocimiento compartidos son indispensables, ayudando a fomentar la mejora de las competencias internas, la búsqueda del mejor talento o los entornos colaborativos.

Tirada: 7000		Superficie: 624 cm²	
Difusión: 7000		Nacional Mensual Recursos Humanos	
Audiencia: 24500	1 Edición: 01/09/2014	Valor: 1.850 €	6 / 7
Ref: 5621317		Página: 33	



Una de las principales funciones del director de Recursos Humanos corporativo es transmitir con transparencia los valores de la compañía)

■ **Enfoque de marketing en los Recursos Humanos.** El marketing se ha convertido en un elemento esencial para todas las áreas de la compañía. La adopción de esta disciplina por parte del departamento de Recursos Humanos favorecerá la comunicación hacia sus respectivos públicos. Un director de RR.HH. corporativo puede desempeñar un papel clave para desarrollar esta imagen de marca, que comienza con la transmisión de los valores internos de la organización y culmina con la percepción de aquellos que la compañía desea transmitir externamente. De esta manera, las técnicas de marketing contribuyen a potenciar el desarrollo de las estrategias del propio departamento de Recursos Humanos.

■ **Transmitir la identidad corporativa:** Una de las principales funciones del director de Recursos Humanos corporativo es transmitir con transparencia los valores de la compañía.

Tiene que ser un reflejo de los mismos y conseguir que, desde su departamento, la empresa potencie dichos valores convirtiéndola en única y diferenciándola de la competencia.

■ **Priorizar la búsqueda de talento.** La colaboración entre Marketing y Recursos Humanos se vuelve a hacer patente a través del *Employer Branding*. Colaborar en una estrategia de marca en su conjunto, asegurando que la compañía cumple con sus compromisos y con su cultura, contribuirá a captar y retener talento, siendo ésta una de las mayores prioridades de los líderes de RR.HH. hoy en día. Para ello, es importante desarrollar una estrategia de selección a nivel mundial utilizando todas las herramientas de innovación a nuestro alcance como son *social recruiting*, *big data*, *predictive analytics*, etc.

■ **Gestionar la evolución de la comunicación.** A través de internet hemos pasado de los *mass media* a

la comunicación interactiva. Ya no podemos hablar de redes sociales sino de una comunicación social, multicanal, constante y multimedia. Nuestra organización no puede quedarse anclada en modelos tradicionales de comunicación unidireccionales y debe potenciar la interacción de la información. Esto es especialmente crítico en una organización multinacional: el departamento de RR.HH. corporativo ha de fomentar la accesibilidad de todos los empleados a los mismos recursos de participación organizativa.

APTITUDES PERSONALES

■ **Ser ejemplo de integridad.** El responsable de Recursos Humanos corporativo debe ser un ejemplo de honestidad y fiabilidad para el resto de empleados. Por esta razón, estos profesionales deberán realizar una evaluación sincera de la situación de la compañía, reconociendo no