



Patricia Abril,
presidenta y directora general de
McDonald's España

Family & Friendly, Flexibility y Future, las tres F que aportan valor al empleado

McDonald's se autodefine como una compañía de personas que ofrece productos y servicios a personas. En los últimos seis años, ha aumentado casi un 20% la plantilla que representa a sus restaurantes, habiendo generado más de 3.500 puestos de trabajo. Su estrategia de Recursos Humanos está orientada a la calidad de empleo, entendiendo como tal no sólo la creación de puestos de trabajo sino también en la calidad en cuanto a la formación y desarrollo profesional.

¿Cuáles cree que son las principales características que definen a la Dirección de Recursos Humanos para McDonald's?

Me gustaría destacar que McDonald's es una compañía de personas que ofrece unos productos y servicios a personas. En nuestro caso, a diferencia de otras empresas que hacen llegar sus productos a través de otras compañías o distribuidores, ofrecemos un servicio. Por eso, para tener éxito, necesitamos que los clientes estén contentos y tengan una buena experiencia en el punto de venta, que son nuestros restaurantes McDonald's. Nuestros resultados son la suma de cada uno de los resultados de nuestros restaurantes, tanto de la compañía como de las franquicias. Como estructura de negocio, nuestra organización engloba a diversas pymes o franquicias a modo de empresas independientes con su propia estructura.

De ahí la complejidad de la gestión de Recursos Humanos a la hora de desarrollar e implementar políticas comunes. Sin embargo, es fundamental crear una única imagen que refleje nuestros valores y principios con los empleados. Para ello, hemos trabajado en definir estratégicamente qué podemos aportarles, partiendo de lo que ellos más valoran o esperan por parte de la compañía.

Este planteamiento nos lleva a tener en común una propuesta de valor al empleado, que se resume en tres líneas principales de actuación, y que denominamos las tres "F", por sus siglas en inglés. Son el nexo de unión común para todas las políticas de Recursos Humanos, tanto para la corporación como para los restaurantes, tanto propios como franquiciados. En primer lugar, Family & Friendly; es decir, el ambiente cordial y de compañerismo que hay en los restaurantes. Por otro lado, Flexibility; la flexibilidad de horarios que ayuda a conciliar el trabajo con otras actividades. Finalmente, Future, que se basa en las posibilidades de promoción interna que ofrecen la oportunidad de hacer carrera en la compañía.

Por ello, hablar de McDonald's es hablar de los valores de una compañía, de una marca, de unos productos de calidad, pero sobre todo, son las personas, los empleados, su eje principal. Nuestros empleados son la "cara" ante el cliente. Nos ganamos la confianza de nuestros clientes principalmente a través de nuestros empleados, que son los que hacen realidad nuestros valores y principios corporativos cuando los clientes visitan los restaurantes.

Alfonso Jiménez, socio director de PeopleMatters: McDonald's es una de las marcas más reconocidas y prestigiosas del mundo. Lleva más de 30 años en España, pero, además, es un empleador de referencia en los países en los que opera.

¿Cuál ha sido la evolución en los últimos años de la plantilla en su compañía?

La presencia de McDonald's en nuestro país ha ido creciendo continuamente, con la apertura de restaurantes que han generado nuevo empleo. Actualmen-

xible, y manteniendo nuestro compromiso por la formación y el desarrollo profesional de todos nuestros empleados.

¿Qué retos y objetivos a medio y largo plazo se han planteado en la gestión y dirección de personas para acompañar la estrategia?

Nuestra estrategia de Recursos Humanos está orientada a la calidad de empleo, entendiendo como tal no sólo la creación de puestos de trabajo, que es muy importante en la coyuntura que vivimos, sino también en la calidad en cuanto a la formación y desarrollo profesional. Los empleados de nuestros restaurantes reciben una formación continua desde el primer día. Una formación basada en técnicas que van más allá de las funciones propias de un puesto, como son *coaching* y liderazgo. Además, este currículo se complementa con cursos en el extranjero, en nuestros centros docentes en Europa, que denominamos "Universidad de la Hamburgue-

Nos ganamos la confianza de los clientes a través de nuestros empleados, que son los que hacen realidad los valores y principios corporativos

te los 444 restaurantes generan más de 22.000 puestos de trabajo directos. Nuestro compromiso con la sociedad española es continuar aportando valor económico y social. En los últimos seis años, hemos aumentado casi un 20% la plantilla que representa a nuestros restaurantes, habiendo generado más de 3.500 puestos de trabajo.

Nuestros planes contemplan la apertura de más de 60 nuevos restaurantes para el período 2012-2014 que generarán unos 3.000 nuevos puestos de trabajo. Concretamente en el 2012 hemos realizado 22 aperturas que han generado un tercio de ese total. Por tanto, seguiremos creando empleo estable y fle-

sa". Esta formación permite alcanzar una cualificación profesional muy bien reconocida en el mercado, al mismo tiempo que posibilita la realización de una carrera dentro de la compañía para alcanzar los más altos niveles directivos.

Un concepto clave en nuestra estrategia de Recursos Humanos es la gestión del talento. Apostamos por la promoción laboral y ofrecemos condiciones salariales competitivas, movilidad, incentivos y desarrollo de una carrera profesional dentro de la empresa. Nuestra gestión del talento contempla un completo plan de formación a todos nuestros empleados, impulsando conocimientos y compe-

peplematters

Serrano, 21 - 28001 MADRID - Tel.: 91 781 06 80
www.peplematters.com



Creamos valor, creamos futuro... desde las personas

tencias para crear equipos de alto rendimiento que desempeñen de forma excepcional su trabajo.

Todas las iniciativas en RRHH demuestran el compromiso hacia nuestros empleados. Y este compromiso nos ha llevado a dar un paso más en el ámbito de la conciliación. McDonald's España ha sido reconocida como "Empresa Familiarmente Responsable", obteniendo el certificado EFR en conciliación e igualdad que otorga la Fundación Másfamilia. Esta certificación alcanza a todos los restaurantes en nuestro país así como al personal de nuestras oficinas corporativas.

¿Qué importancia tiene el director de RRHH dentro de la cúpula directiva de la empresa?

Está integrada en nuestra estructura de Comité de Dirección. Participa en la visión y estrategia de nues-

tra compañía, definiendo y articulando las políticas que permiten desarrollar y potenciar el talento de nuestros empleados, nuestro activo principal.

En relación al Plan de Igualdad ¿cómo ha evolucionado el porcentaje de mujeres en plantilla y en puestos de dirección?

Nuestras políticas fomentan el respeto de las personas en cuanto a no discriminación por género, discapacidad, edad, raza, etc. En cuanto a género, la presencia femenina supera el 60% del total plantilla, tanto en cuadros de gerencia como en personal de equipo. Asimismo, somos conscientes de todas las ventajas que aporta la diversidad en el panorama laboral. En cuanto a la representación de las mujeres en los puestos directivos, el 30% del Comité de

¿En la coyuntura actual el talento y la promoción interna cobran más fuerza si cabe?

Es innegable que en la coyuntura actual las organizaciones buscan retener a sus profesionales más cualificados. En McDonald's España siempre hemos detectado la importancia de contar con los mejores profesionales, que sepan adaptarse a los cambios de la evolución de la sociedad, aportando ideas para mejorar la actividad empresarial.

Nuestros empleados son los principales embajadores de nuestra marca. Por tanto, hemos integrado la gestión del talento y la promoción interna como uno de nuestros rasgos culturales, valorando la

diversidad y el compromiso con el desarrollo profesional. Para ello, hemos diseñado diferentes herramientas para realizar la gestión del talento, como son la evaluación del desempeño de las personas o las entrevistas personalizadas de intereses. Además, contamos con Centros de Contratación y Formación diseñados a medida, así como una Escuela de Liderazgo para personal de restaurantes, y diversos itinerarios de desarrollo para puestos claves.

¿Cuáles son los principales criterios que siguen a la hora de externalizar ciertas tareas del departamento de RRHH?

En McDonald's España nos hicimos esta pregunta hace algún tiempo y nos dimos cuenta de que nuestra estrategia de externalización debía buscar una

doble dimensión. Por un lado, nos resulta beneficioso externalizar labores administrativas que no añaden un valor significativo a la compañía. Y por otro, existen empresas externas que pueden aportar experiencia a ciertas acciones o proyectos que no son el eje vital de nuestra actividad empresarial, pero que tienen un valor añadido relevante, como puede ser la gestión de nuestro Centro de Atención al Cliente.

¿Qué buscan en la aportación de una consultora de Recursos Humanos?

Desde mi punto de vista, una consultora externa debe aportar conocimientos técnicos, ideas y visión estratégica, entre otros aspectos. Teniendo en cuenta que una consultora especializada en Recursos Humanos debe estar al día de todas las tendencias y novedades en materia laboral y legislativa, puede suponer un apoyo importante a un departamento de Recursos Humanos no sólo para implantar estrategias decididas y definidas, sino también para fijar las futuras.

¿Cuál es la filosofía que siguen a la hora de establecer su política retributiva? ¿Qué retos se marcan en esta área?

Desde hace cinco años, estamos trabajando para lograr una mayor equidad salarial interna y una buena competitividad externa. También quiero destacar que se han aprobado importantes beneficios sociales como un Plan de Previsión Social, con grandes aportaciones por parte de la compañía y que está logrando un interés creciente entre los empleados.

Nos hemos fijado como retos, fundamentalmente, seguir construyendo nuestras políticas retributivas, así como alcanzar una mayor equidad en los grupos profesionales.

Una de las áreas que está adquiriendo más importancia dentro de las empresas es la de Responsabilidad Social Empresarial. ¿Cómo se gestiona en su compañía?

Nuestro firme compromiso con nuestros empleados nos lleva a seguir construyendo y puliendo nuestras estrategias para gestionar mejor nuestros Recursos Humanos, algo que como apuntaba anteriormente, tenemos que hacer llegar a toda la estructura de franquicia. Es importante poner en común una serie de valores y principios en pro de alcanzar nuestros objetivos empresariales.

Finalmente ¿qué importancia que se le concede a la comunicación interna?

Una de nuestras prioridades es la comunicación para y entre los empleados. Sabemos que es fundamental favorecer el intercambio de ideas, iniciativas y experiencias que nos permita responder a las inquietudes cambiantes de los consumidores, de nuestros clientes, en definitiva. Contamos con diferentes herramientas para comunicarnos internamente como boletines informativos, nuestra intranet, y una red social interna y exclusiva para todos los empleados de McDonald's en España ■

Alfonso Jiménez, socio director de PeopleMatters, junto a Patricia Abril, presidenta y directora general de McDonald's España.

Hemos integrado la gestión del talento y la promoción interna como uno de nuestros rasgos culturales

