

VIETNAM / Hanoi



MIGUEL CHARNECO GARRIDO, VP Recursos Humanos Asia Pacífico de PIAGGIO

La atracción por los nuevos proyectos y por los cambios que permiten descubrir cosas diferentes condujeron a nuestro protagonista hasta Vietnam, país desde el que dirige y gestiona el área de RR.HH. para la región Asia Pacífico de Piaggio, la cual representa más del 30% de la facturación actual del grupo. Más de 15 países y, sobre todo, mercados muy diversos desde un punto de vista tanto económico como cultural, y muy dinámicos en lo que al talento se refiere, conforman el desafío con el que Miguel Charneco se pone a prueba día tras día. Recorremos de su mano algunos de los 'kilómetros' profesionales y vitales más relevantes que esta experiencia ha aportado a su pasaporte internacional.

Camilla Hillier-Fry: Cuéntenos, para empezar, la relación de Piaggio con la región Asia Pacífico...

Miguel Charneco: Piaggio es un grupo italiano multinacional líder del apasionante sector de motocicletas, que cuenta con marcas prestigiosas como Vespa, Piaggio, Aprilia, Moto Guzzi, Derbi, Ape, Scarabeo, etc. Operamos en más de 52 países de forma directa. A nivel organizativo contamos con tres áreas: Europa, América y África por un lado, India por otro y Asia Pacífico de forma individual. Bajo mi responsabilidad está Asia Pacífico que abarca zonas tan diversas como Vietnam, Indonesia, Tailandia, Singapur, Laos, Australia, Corea, Japón, China etc. Para nosotros esta región ha pasado de representar el 5% en términos de aportación a la cuenta de resultados en el año 2005 a más de un 30% del facturado del grupo en el 2014.

En términos históricos, son absolutamente paradigmáticos los cambios que han sufrido todos estos países para nuestra compañía. La

historia de Vespa con los países del sudeste asiático ha sido como una montaña rusa. En Indonesia tuvimos una fábrica con un socio local que fue un éxito desde los años 70 hasta mediados de los 90, coincidiendo con la crisis de los mercados del sudeste asiático, donde se debilitó nuestra presencia en la zona; y desde mediados de los 90 hasta el año 2007 nuestra presencia en Asia fue de mucha menos importancia y gestionada básicamente con distribuidores locales. Pero se abrió otro nuevo capítulo de la historia de Piaggio con la decisión de invertir en Asia y, en particular, con la apertura de la fábrica de Piaggio en Vietnam en el año 2009. Este proyecto significó la nueva apuesta estratégica por esta región que ha seguido con fuertes inversiones en todos los mercados de Asia.

C.H-F: ¿Qué países y qué plantilla gestiona usted actualmente?

M.C.: El *headquarter* para toda la región de Asia Pacífico está basado en Vietnam, en su capital Hanoi. Es muy importante destacar el centro de innovación y desarrollo que se decidió establecer en la región. Este centro nos permite crear, desarrollar y producir las tendencias de movilidad para Asia desde una cercanía a los consumidores actuales y futuros.

Desde Vietnam gestionamos más de 15 países en toda la región. Por orden de importancia son: Vietnam como principal mercado del mundo, Indonesia, Singapur, China, Japón, Tailandia, Corea, Taiwán, Australia, Nueva Zelanda, Myanmar, Camboya, Hong Kong, Laos, Nepal y Filipinas.

Tenemos tres fábricas en toda la región, dos basadas en Vietnam y una *join venture* en China.

Cualquier realidad de negocio es impredecible y muchas de las situaciones que he vivido y desarrollado en Europa no son válidas en Asia)

El total del número de personas que componen la plantilla de Piaggio en la región son más de 1.500 personas.

C.H-F: ¿Cuál es la composición del equipo de RR.HH.?

M.C.: El equipo de Recursos Humanos y Servicios Generales está compuesto por 35 personas, de las cuales el 75% está en Vietnam. La estructura del departamento la tenemos organizada con *business partners* que dan servicio a los principales mercados. Contamos con un *business partner* para los principales mercados como Vietnam, Japón, China, Indonesia y Singapur; dan servicio a los Directores Generales de cada mercado. En nuestra central de Hanoi tenemos los centros de *expertise* de las funciones de liderazgo y desarrollo de personas, gestión del talento, compensación y beneficios y gestión de salud y seguridad en los centros de trabajo.

C.H-F: ¿Qué le llevó a usted personalmente a trasladarse a otro país?

M.C.: Fue una decisión muy meditada. Mi situación familiar en España era "cómoda": casado con dos hijos (un tercero de camino cuando tomamos la decisión). Y eso fue lo que nos llevó a aceptar nuevos cambios profesionales. Siempre me han atraído los nuevos proyectos y éste ha significado el de mayor cambio personal y profesional, y como todo cambio, dejar a un lado muchas cosas buenas para descubrir muchas otras...

C.H-F: ¿Qué representa este puesto en su carrera?

M.C.: Mi experiencia la he desarrollado en diferentes sectores y ciudades en España. Mi inicio profesional fué en Madrid, en el área de gestión comercial de Inditex, de donde pasé a Barcelona al área de Recursos Humanos de Massimo Dutti. Tras esta enriquecedora experiencia, decidí volver a Madrid al sector de la restauración. Me incorporé al Grupo Zena, donde, en plena fase de crecimiento corporativo, hicimos frente a diversas fusiones y adquisiciones gestionando equipos de establecimientos de marcas tan prestigiosas como Burger King y Pizza Hut.

Por motivos personales cambié nuevamente mi residencia a Barcelona y empecé en la multinacional de cosmética Coty, donde tuve el privilegio de gestionar diversos proyectos paneuropeos de gestión de talento. Y, tras dos años en Coty, entré en Piaggio como director de Recursos Humanos de España, con base en Barcelona.

C.H-F: ¿Se considera un directivo internacional o se plantea volver a España después de esta estancia?

M.C.: Me considero un directivo con una visión global y con inquietudes de aprender ilimitadas. Me gustaría poder volver a España para poder compartir todos los aprendizajes personales y profesionales, y poder contribuir al crecimiento de las compañías en procesos de internacionalización, sea de Europa a Asia o viceversa. Los próximos años vamos a ver (ya lo estamos viendo, de hecho) grandes colosos asiáticos entrando en la gestión de compañías europeas que requieren un conocimiento de la gestión del negocio diferente al actual.

C.H-F: ¿Qué es lo que más le ha llamado la atención del país en el que actualmente reside?

M.C.: Por lo que respecta a Vietnam, se trata del verdadero país asiático. Es uno de los pocos lugares donde se combina la velocidad del ritmo actual de vida personal y profesional con el mantenimiento de las tradiciones y formas de vivir históricas. Esta combinación tan enriquecedora es difícil encontrarla en otras zonas. Por el área de responsabilidad que gestiono, estoy acostumbrado a viajar mucho por toda Asia y no he encontrado un lugar igual en todo el continente. Vietnam es uno de los países donde la comunidad internacional está más unida entre ella. El contraste de la vida hace que también sea un país donde mejor puedes entrar en contacto con las personas locales. Los vietnamitas tienen un rasgo cultural muy abierto.

C.H-F: ¿Cómo definiría la reputación de Piaggio en el mercado local, tanto respecto a la competencia como de su marca como empleador?

M.C.: Nuestra compañía tiene una gran reputación en esta región conseguida por un

Una de las cualidades que requiere un director de Recursos Humanos en otro país es la humildad y la inteligencia multicultural)

lado, por la parte histórica y por otro, por todas las importantes inversiones de los últimos años. En un año hemos pasado de estar entre las 50 mejores empresas para trabajar en Vietnam a ocupar un puesto entre las 20 primeras. Esta reputación se ha conseguido en gran medida a las políticas de gestión de personas que hemos desarrollado. Y hemos desarrollado también proyectos de colaboración y crecimiento de regiones pobres, iniciativas que tienen un gran impacto social. Como dato, hemos conseguido mejorar la fidelidad de nuestros empleados en un 90% en un mercado altamente volátil y con índices de rotación del 20%.

C.H-F: ¿Cuáles son los mayores atractivos de su posición actual? ¿Y los mayores retos? ¿Qué objetivos se ha marcado?

M.C.: Los mayores atractivos están basados en las nuevas situaciones a las que tienes que hacer frente cada día. Cualquier realidad desde un punto de vista de negocio es impredecible y muchas de las situaciones que he vivido y desarrollado en Europa no son válidas en Asia. Por tanto, esta creatividad te permite estar en continua alerta para desarrollar la mejor idea. Esto plantea al mismo tiempo un desafío diario: el de encontrarte nuevos escenarios que te ponen a prueba, lo cual tiene una carga de actividad continua.

Los mayores retos y, por tanto, forman parte de mis objetivos, están en la expansión continua del negocio, lo que nos lleva a una gestión de talento de alta volatilidad en mercados donde no sólo se considera el salario (como elemento de atracción), sino también la marca de la empresa y la carrera profesional. Otro objetivo es desarrollar el talento local en posiciones estratégicas tanto en Europa como en Asia.

C.H-F: ¿Cómo definiría el “estado de la función” de RR.HH. en Asia Pacífico?

M.C.: Puedo decir que es tan variado como mercados donde tengo responsabilidad. La gestión de personas en China tiene similitudes con Vietnam, pero son economías distintas que requieren estrategias diversas. Los mercados emergentes de Asia tienen una singularidad

que es el alto compromiso de las personas con el trabajo. Te encuentras con personas que son felices trabajando muchas horas, incluso fines de semana, porque les motiva contribuir al crecimiento de un proyecto.

C.H-F: ¿Qué aspectos de la gestión de personas son diferentes en Asia en comparación con España?

M.C.: Los mercados en Asia son, en general, muy dinámicos de talento. Las políticas de atracción de talento tienen un gran impacto. Te encuentras mercados como Myanmar o Camboya donde el nivel de desarrollo económico es bajo pero tienen un nivel de penetración de internet en los hogares impresionante. Esto significa que tienes acceso a un gran número de personas en poco tiempo. Solo la región ASEA (Asociación de países del Sudeste Asiático) cuenta con 600 millones de personas.

Otra característica muy atractiva de todos los mercados emergentes es la juventud de la población. Esta característica hace muy atractivo trabajar con ellos. Y, asimismo, esta juventud hace que el nivel de emprendimiento (interno en la empresa y externo) sea muy alto. Por lo que respecta a las diferencias culturales son completamente distintas a las nuestras. Una de las prácticas básicas es la formación intercultural, no sólo de los occidentales aprender cultura asiática, sino también al contrario.

C.H-F: ¿Qué prácticas de RR.HH. “exportaría” a España, y, a su vez, qué otras “importaría” de España?

M.C.: Las políticas de recursos humanos que tenemos que exportar a España las basaría en la continua adaptación al cambio y gestión de la creatividad. Otro aspecto muy importante es cómo la cultura asiática influye en la gestión de la persona desde dentro, es decir, la forma en que las personas se gestionan de forma autónoma. Aquí me he encontrado con un desarrollo de la inteligencia intrapersonal muy alto, que lleva a un liderazgo personal tranquilo y calmado en ambientes de altísima actividad. Otro aspecto que resaltaría es la forma de afrontar los problemas de forma positiva.

Y, sin duda alguna, de España me traigo nuestra forma de gestión interpersonal. Nuestro estilo de comunicación en general (como hispanos) más abierto y claro. Nuestra influencia interna dentro de las compañías podemos conseguirla a través de esta gestión relacional más influyente.

C.H-F: ¿Cómo es la relación de su área con Corporate?

M.C.: En nuestro caso, la relación con las oficinas centrales de Pisa es muy autónoma. Tengo mucha relación con mis colegas de India que tiene una realidad mucho más cercana que la que pueda ser la de Europa. No obstante, contamos con un centro de excelencia en Europa que es el que nos da soporte en la gestión de procesos corporativos globales como la gestión del desempeño, gestión de talento en programas de liderazgo global, etc.

C.H-F: ¿Qué lecciones ha aprendido en este tiempo gracias a su experiencia internacional?

M.C.: Sin duda alguna los mayores aprendizajes los tengo en el reforzamiento de la gestión de problemas de forma diversa en ambientes muy impredecibles y muy cambiantes. La experiencia internacional te permite desarrollar la creatividad y la agilidad mental de forma increíble porque cualquier idea de problema-solución que tienes en mente en Europa no funciona en estos mercados. Así que operar en diferentes países con persona de tan diversas culturas te mantiene en cambio continuo.

También destacaría la capacidad para desarrollar nuevas perspectivas para viejos problemas de negocio. La diversidad de pensamiento y experiencias enriquece la capacidad del liderazgo de equipo de innovar y crear. Esta experiencia te permite expandir tu red *overseas* y te facilita la relación para cualquier multinacional a la hora de atraer y desarrollar talento en cualquier parte del mundo.

Otro gran aprendizaje tiene que ver con la iniciativa y el desarrollo de la resiliencia. La mayoría de las cosas en los mercados emergentes requieren iniciar proyectos, esto agudiza tu ingenio, tanto personal como profesionalmente.

En un mundo global con economías impredecibles, desde un punto de vista de cambio y novedad, estas competencias son críticas para el éxito en la vida. Siempre he pensado que el conocimiento local y las leyes



puedes ser aprendidas pero las experiencias y sentido común la desarrollas así.

Las organizaciones hoy son globales, los clientes son internacionales y los negocios cada vez más tienen menos fronteras, con lo cual esta experiencia internacional en mercados emergentes y otros más maduros como Japón te permite captar lo que quiere el cliente del futuro. Ésta es una de las experiencias que más me está enriqueciendo: la gestión de los países emergentes. Gestionar proyectos de aperturas de fábricas en países como Indonesia, Vietnam o Tailandia te aporta el poder desarrollar una visión de la persona mucho más humana.

C.H-F: ¿Qué cualidades necesita un director de Recursos Humanos para ser eficaz en otro país?

M.C.: Una de las cualidades que requiere un director de Recursos Humanos en otro país es la humildad y la inteligencia multicultural que permite adaptarte con facilidad a ambientes muy duros para vivir. Te encuentras zonas donde hay conflictos bélicos y otras donde las condiciones climatológicas son muy duras (alta humedad, etc.).

Información elaborada por:

peoplematters