

LA GESTIÓN DE MARCA INTERNACIONAL



Atravesamos unos momentos en los que seleccionar profesionales, cualificados o no, se ha convertido en un sudoku de dimensiones corporativas. El mercado nacional da poco de sí y el internacional, más rico en oferta, exige sin embargo armarse de paciencia. IKEA, Fnac y NH Hoteles, tres empresas cuya experiencia en selección internacional crece al ritmo que lo hace la estrategia de expansión de su negocio, han aceptado la invitación conjunta de PeopleMatters y OBS para compartir las prácticas de su aventura allende fronteras.

María Teresa Sáenz,

Directora de Observatorio
de Recursos Humanos y RR.LL.

El mercado laboral español está viviendo las tensiones de una pirámide de población que envejece de año en año, restando trabajadores activos a una economía que, sin embargo, mantiene su dinamismo y sus perspectivas de crecimiento. Son numerosas las empresas que hacen frente a sus planes de expansión haciendo malabarismos para dimensionar la estructura de personal que

precisan. Los sistemas arbitrados por la Administración no son lo suficientemente ágiles ni lo necesariamente eficaces para cubrir las necesidades actuales y las organizaciones están echando mano de su creatividad para atraer profesionales en lo que, de forma un tanto dramática, se ha dado en llamar la "guerra por el talento".

¿Cuáles son las dificultades reales a las que se enfrentan las empresas que quieren reclutar trabajadores en origen? ¿Cómo potencian la movilidad internacional entre sus centros de trabajo? ¿De qué manera implican a los mandos en los protocolos de integración para que la adecuación persona-puesto país sea exitosa? ¿Cómo solventan los escollos colaterales a los traslados, ya sean relacionados con la familia, la vivienda, etc.? En colaboración con PeopleMatters hemos reunido a un grupo de profesionales cuya experiencia en selección internacional crece al ritmo que lo hace la estrategia de expansión de su negocio. José María Bascán, responsable de Selección y Desarrollo de NH Hoteles; Enrique Puig, responsable de Reclutamiento y Expansión de IKEA Ibérica, y Armando Gómez, director de RR.HH. y ahora también de Salud Laboral de FNAC, intercambiaron planes, políticas y también peripecias en un coloquio organizado conjuntamente por PeopleMatters y OBS y moderado por Alfonso Jiménez, socio director de la firma de consultoría.

HACIA UNA GESTIÓN PROACTIVA

Nos encontramos en el que podría ser un punto de inflexión importante para posicionar la imagen de España en el mercado internacional como un auténtico competidor por el talento. "Hasta ahora –reflexiona Alfonso Jiménez– se ha actuado de forma reactiva, simplemente gestionando lo que nos llegaba, pero ha llegado el momento de decidir qué perfil de inmi-



Alfonso Jiménez, socio-director de PeopleMatters.

"España ha de construir una auténtica imagen de marca como país de oportunidades profesionales que sepa sacarle partido a su evidente atractivo en términos de calidad de vida"

Alfonso Jiménez (PeopleMatters)

grantes necesitamos, qué política habría que adoptar en la forma de gestionar los flujos migratorios, si hay que ir a buscarlos en origen, a dónde ir a buscarlos y cómo".

La cuestión ya no es sólo cómo cubrir posiciones de escasa cualificación, cuyo todavía largo recorrido no puede ser satisfecho ni por los procedimientos administrativos habilitados ad hoc –víctimas de su propia burocracia– ni obviamente por las oleadas de inmigrantes ilegales que acceden a nuestro país sin ninguna formación de base. También cuando se trata de reclutar profesionales con mayor grado de especialización las dificultades no son me-

nores, precisamente en un segmento de aportación de valor añadido en el que España debería posicionarse para competir entre las economías del primer mundo.

Se trata de decidir, en definitiva, cuál queremos que sea nuestro elemento diferenciador en el escenario económico mundial. "¿Queremos que sea el coste? –se pregunta Jiménez–; si es así tendremos que buscar en los países donde el diferencial de renta sea beneficioso para España. "¿Y si lo que prima es competir con los mejores? –prosigue–; entonces el factor crítico es el talento, por el que merece la pena arriesgarse en la puja.



Enrique Puig, responsable de Reclutamiento y Expansión de IKEA Ibérica.

“En IKEA contamos con un departamento específico de movilidad que se encarga de poner en marcha el lema cambia de trabajo sin cambiar de empresa”
 Enrique Puig (IKEA)

Respecto al primer colectivo, la multinacional francesa FNAC ha vivido su primera experiencia en la contratación en origen coincidiendo con la apertura de su tienda en La Coruña. Así lo explica Armando Gómez, su responsable de Recursos Humanos y Salud Laboral: “El año pasado acudimos a Marruecos para reclutar titulados que pudieran atender nuestras necesidades en el área audiovisual. Lo primero que nos encontramos es que no pudimos acogernos al sistema de contingentes porque la Comunidad de Madrid tiene agotado el cupo de mozos. También nos enfrentamos a procedimientos administrativos que se prolongaron durante siete meses desde que los iniciamos hasta que pudimos comenzar a seleccionar. La poca flexibilidad de las modalidades de contratación tampoco nos ayudó demasiado y la Administración Española cumplió una función podríamos decir que variopinta. Al fi-

nal, de las 20 plazas que pretendíamos cubrir conseguimos 7 y a destiempo. En un momento dado podemos necesitar a un trabajador determinado que acaba incorporándose 7 ó 9 después, en unas circunstancias diferentes a las iniciales, teniendo que incorporarlos a pesar de todo. En nuestro caso el plazo lo marcaba la nueva apertura y, como se superó, lo que hicimos fue traerlos a Madrid y repartirlos por diversas tiendas. Y por último, otro tema sin resolver es el de la rigidez de los permisos; uno de los trabajadores tuvo que regresar a Marruecos por enfermedad de un familiar y ya no pudo reintegrarse a su puesto porque el visado no se lo permitía”.

IKEA también ha inaugurado recientemente un nuevo centro en Madrid pero su casuística ha sido diferente. Enrique Puig, responsable de Reclutamiento y Expansión de IKEA, explica cómo su compa-

ñía pretende que cada tienda sea el reflejo de la sociedad en la que se encuentra. “Por ello, la estructura de personas extranjeras que puede haber en Madrid es diferente de la que hay en Murcia, en Sevilla o en Barakaldo, precisamente porque la sociedad es diferente en cada una de estas ciudades. Por ejemplo, en la tienda de Madrid podemos llegar a tener un 13 por ciento de extranjeros en plantilla mientras que en Barakaldo apenas es del 3 por ciento, pero en ambos casos no recurrimos a la contratación en origen sino a organizaciones locales que nos ayudan en nuestras campañas. También trabajamos mucho en el desarrollo interno, gracias a lo cual muchos de los puestos de mandos vienen de posiciones de base. Este es un detalle importante porque nos ayuda a mantener la esencia de las posiciones IKEA que, posiblemente, no signifiquen lo mismo en otras empresas del mismo sector”.

Cuando se trata de cubrir puestos de mando y de dirección, suele entrar en juego la potencialidad de las intranets para hacer llegar a todos los países las vacantes y las condiciones aparejadas. Se trata de una práctica tanto más común cuanto más afianzada esté la política interna de movilidad internacional y que se ve favorecida, además, por unos modelos de actuación más procedimentados. En estos casos –el de IKEA y NH Hoteles incluidos– los candidatos suelen reclutarse en los “mercados del talento”, en Europa y Estados Unidos, por lo que la complejidad en la tramitación de los permisos de trabajo es menor. Los problemas llegan cuando el país de origen se sale de este circuito; entonces, los plazos se disparan hasta alcanzar los 12 meses cuando, paradójicamente, las justificaciones para realizar la contratación son más apremiantes.

Tanto desde la compañía sueca como desde la española NH Hoteles se destaca el valor de la imagen de marca a la hora de atraer profesionales con alto valor añadido: “Gracias a

nuestra imagen de marca atraemos a los mejores profesionales en un momento de gran complejidad para desarrollar estrategias de reclutamiento", revela José María Bascán, responsable de Selección y Desarrollo de la cadena. "Además, el hecho de que nuestras oficinas centrales estén aquí lo hace todavía más atractivo ya que siempre gusta estar donde se toman las decisiones. En España contamos con destinos muy atractivos y, de hecho, para nuestra última apertura en Barcelona recibimos un auténtico aluvión de ofertas". Por lo que respecta al personal de base, el sector de hostelería, como el de servicios en general, atraviesa una situación complicada, con una oferta de puestos de trabajo muy superior a la demanda, a la que se le unen el requerimiento de flexibilidad, tan necesaria para el negocio como poco atractiva para el profesional. "Todavía no hemos trabajado con contingentes pero es una alternativa que ya estamos explorando porque estamos convencidos de que es el futuro. Por el momento hemos dado un primer paso con el proyecto Global Staffing, con el que este último año trajimos a 20 personas de México y de Mercosur. Esta experiencia piloto la estamos paquetizando para convertirla en una vía asidua para traernos personas con cualificación y, sobre todo, con conocimiento de los procedimientos internos de la compañía. Si nos traemos un recepcionista que ya conoce nuestros procedimientos de back office y de front office y un camarero que conoce los estándares de servicio, logramos un avance importantísimo. A la vez es un mecanismo de reconocimiento para profesionales con un desempeño superior y para quienes el diferencial de salarios es un atractivo grande".



José María Bascán, responsable de Selección y Desarrollo de NH Hoteles.

"Gracias a nuestra imagen de marca atraemos a los mejores profesionales en un momento de gran complejidad para desarrollar estrategias de reclutamiento"
 José María Bascán
 (NH Hoteles)

NO HAY BUENA INTEGRACIÓN SIN UNA ACOGIDA ADECUADA

José María Bascán se muestra contundente al afirmar que el éxito o el fracaso de este tipo de proyectos depende del recibimiento que se dé a estas personas y ello explica su interés por trabajar a fondo con los protocolos de acogida: "El propio jefe de departamento —cuenta— es quien les recibe en el aeropuerto, se les recoge en un taxi, se les facilita el alojamiento durante los primeros días, se les ayuda a abrir cuentas en los bancos incluso facilitándoles el aval... El simple hecho de darles un plano de metro es ya importante para ellos no sólo porque les facilita el transporte sino porque les ayuda a conocer la ciudad y a ubicarse en ella". A su juicio, ese primer networking inicial condiciona su experiencia durante los dos años en los que pueden permanecer en España.

Es importante, como decíamos, implicar a los jefes de departamento y demás mandos en la integración y hacerlo desde el principio, pues ellos actúan como correa de transmisión de actitudes y comportamientos esperados. Pero con la misma claridad con que se les expone lo que se espera de ellos hay que prevenirles de caer en una discriminación que establezca agravios comparativos. Armando Gómez advierte sobre una interpretación errónea de lo que es la integración es un peligro para la organización: "Aunque haya que dar una serie de beneficios iniciales a las personas que se incorporan procedentes de otros países, siempre decimos que hay que tratarle como un trabajador más; tiene los mismos sistemas de evaluación, de promoción y de compensación".

El idioma es otro aspecto importante que todas las compañías cuidan desde un principio, facilitando cursos de aprendizaje a todos aquéllos que se desplazan a nuestro país. Si se trata de población hispanoparlante las dificultades de comprensión disminuyen pero aparecen las de comunicación: "Las variaciones de nuestro idioma dentro de España son un problema importante y no digamos ya cuando se trata de otras lenguas dentro del territorio nacional —se advierte desde la FNAC—. A veces es más fácil conseguir la integración en la empresa que con los clientes, inclusive tratándose del mismo idioma. No es lo mismo el castellano que el venezolano y eso es evidente en el trato con el cliente".)

ESPAÑA Y SU IMAGEN DE MARCA COMO PAÍS DE DESTINO PROFESIONAL

Si, como hemos visto, la imagen de marca como empresa es importante a la hora de atraer y retener talento, la imagen de marca como país puede actuar como multiplicar



Armando Gómez, responsable de RR.HH. y Salud Laboral de Fnac.

“A veces es más fácil conseguir la integración en la empresa que con los clientes, inclusive tratándose del mismo idioma”
Armando Gómez
(FNAC)

el valor de las ofertas de trabajo con aquéllos aspectos del estilo de vida español que pueden ser diferenciales respecto de otros países. En el caso de los trabajadores no cualificados procedentes de países no desarrollados o en vías de es evidente que el diferencial de renta ya es un

atractivo en sí, pero ¿qué sucede con los perfiles más especializados? ¿Cómo perciben la marca España como empleadora en los mercados internacionales?

Por tradición nacional y por cultura de empresa, IKEA tiene larga experiencia en gestión de entornos multiculturales y saben que aunque la decisión sea difícil de tomar, quien viene difícilmente se va. “*Todos los expatriados que tenemos aquí reconocen la calidad de vida que tenemos y el cambio que se ha dado en muchos aspectos, incluso en el económico. Además, dentro de la red IKEA somos un país de oportunidades y una unidad de negocio interesante*”.

VIVIENDA, COLEGIO, PAREJA...

A la hora de tomar la decisión de expatriarse, además de la oferta económica y profesional, se ponen en la balanza tres cuestiones importantes: la escolarización de los hijos, la reubicación laboral de la pareja y la localización de una vivienda adecuada –y asequible–. El recurso a los servicios de *relocation* es habitual para cubrir estas necesidades que son más propias del personal directivo y que se individualizan más a medida en que se asciende en la escala de puestos. Es importante destacar que todos los invitados a la tertulia coincidieron en señalar el valor de los contactos entre colegas para intentar buscar alternativas profesionales para el cónyuge. IKEA desarrolla, en este sentido una política muy activa a través de un departamento dedicado en exclusiva a gestionar las expatriaciones, lo que hace posible que “siempre gestionemos de forma proactiva la situación de pareja de la persona que se desplaza”, explica Puig.

La principal preocupación del personal de base es la vivienda y tanto FNAC como NH han buscado soluciones no exentas de dificultades en algún caso. Armando Gómez

reconoce que se ha encontrado con situaciones de rechazo a la hora de alquilar pisos personas de origen árabe. “*Al final, optamos por buscar aparthoteles en los que alojamos a nuestros trabajadores durante sus dos primeros meses de estancia, en régimen compartido (de dos en dos). Después ya se sienten lo suficientemente seguros como para buscar casa por sí mismos, compartirla con quienes se encuentren más a gusto y en un entorno que les parezca adecuado*”. El procedimiento en NH Hoteles es similar tanto en el plazo –dos meses– como en la naturaleza de la subvención –gratuidad del alojamiento en un hotel–, alcanzando también el apoyo posterior en la búsqueda de vivienda, incluso avalando el alquiler.

A POR UNA OFERTA DIFERENCIAL

La puesta en común de estas experiencias nos deja clara la idea de una necesidad evidente pero que, sin embargo, se aborda con esa sabiduría nacional que da la improvisación. “*Seguimos sin hacer un planteamiento estratégico que parta directamente de las necesidades de nuestras empresas –concluyó Alfonso Jiménez–. Como hemos visto a lo largo de este coloquio, las organizaciones no necesitan personal de muy baja cualificación –que suele coincidir con el del inmigrante ilegal–, sino que sus requerimientos apuntan en otra dirección. Aún así, no se reflexiona seriamente sobre qué perfiles hay que atraer y cómo hacerlo. Las empresas le tienen tomada la delantera a las distintas Administraciones Públicas con iniciativas como las que hemos visto, que van en muchos casos más allá del mero proceso de selección y contratación. Institucionalmente queda mucho por resolver. No deja sorprender que todavía no sea una prioridad de nadie trabajar por construir una auténtica imagen de marca como país de oportunidades profesionales que sepa sacarle partido a su evidente atractivo en términos de calidad de vida. Esta puede ser nuestra oferta diferencial si queremos competir por los mejores*”.