

**¿Estamos las empresas facilitando la integración
del talento internacional?
Barcelona, ciudad intercultural**

Ponentes:

Isabel Martínez-Cosentino, Founder & CEO de *CrossCulturalSolutions.es*

Carmen Extremera, HR Senior Advisor, ex DRH Global de *Massimo Dutti*.

Julia Meyer-Sommer, Business Manager *Eres Relocation Services*.

Emilie Grandjean, directora de *Page Personnel - Page Group*

Claudia Issa & Anna Zelno, de *SIETAR*

Cristina Gracia, People Development Manager de *APM Terminals - Grupo Maersk*

Philippe Jiménez, Country Manager de *Spaces España*

Ming - Ya Wang de *Banc Sabadell*

Mohamed El Amrani de *Suara Cooperativa*

26 de septiembre de 2018

Sumario

Objetivo.....	3
El líder global.....	3
Mesa redonda	5
Experiencia de gamificación: diversophy®	7
Experiencia de gamificación: Onboarding de APM Terminals – Grupo Maersk.....	9
Espacios abiertos y su impacto en las nuevas formas de trabajar	10
Diálogo entre personas de otras culturas que están trabajando en empresas locales	11

Objetivo

En esta jornada, coorganizada entre el *Ajuntament de Barcelona* y la *Fundació Factor Humà*, se abordó cómo las empresas pueden ganar competitividad a través de una gestión del talento libre de prejuicios, impulsando políticas de inclusión, potenciación y respeto a la diversidad cultural. Asimismo, se compartieron herramientas de gestión del talento internacional en las organizaciones y se presentaron iniciativas que trabajan la diversidad cultural. La jornada se celebró en la sede de *Barcelona Activa*.

El líder global

Isabel Martínez-Cosentino **Founder & CEO de CrossCulturalSolutions.es**

La ponente abre con un dato significativo: el 70% de las operaciones internacionales que fracasan lo hacen a causa de **diferencias culturales**. Indagando en las razones, asegura que ofrecemos una formación sesgada, con mucho peso en los idiomas y poco en factores culturales. Además, en la literatura de negocios que circula tiene mucho peso el punto de vista anglosajón. Hay que introducir otras perspectivas emergentes (como las asiáticas) y tener en cuenta que un francés y un alemán trabajan de forma distinta. La globalización de las organizaciones va acompañada de una globalización del talento.

A continuación proyecta un fragmento de [una charla de Derek Sivers](#) que ilustra la importancia de las diferencias culturales. En Japón numeran los edificios según la secuencia temporal de construcción en su manzana; en la mayoría de países occidentales, en cambio, la numeración es según el orden de las calles. Tanto unos como otros se encuentran perdidos al descubrir un sistema de numeración ajeno. El problema es que todos pensamos que nuestra manera de hacer las cosas es la natural, hay mucho **etnocentrismo**.

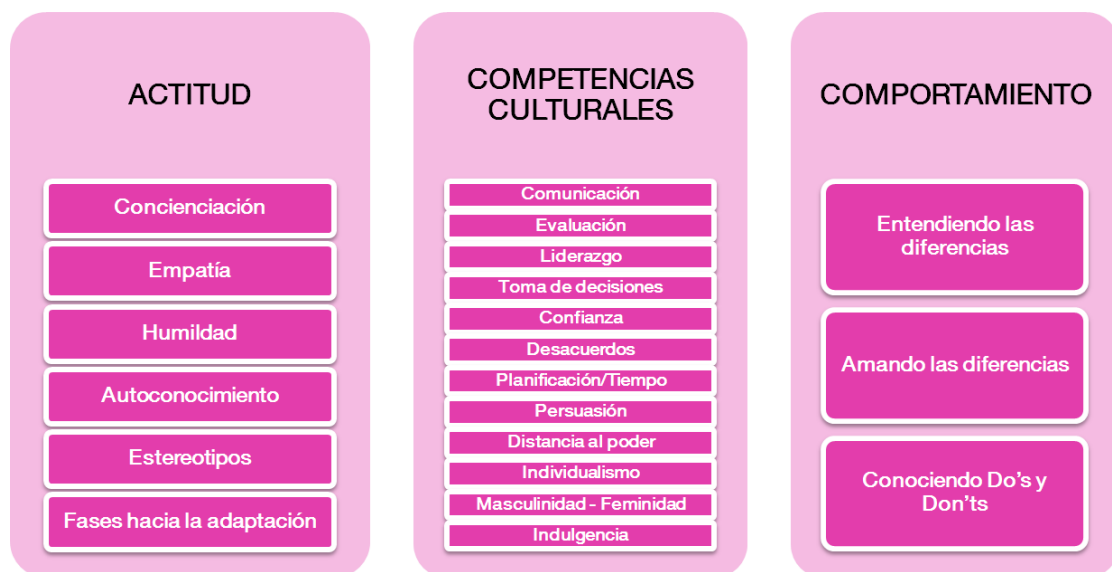
Sigue un repaso a su larga trayectoria y experiencia (15 años) en operaciones de expansión en Norteamérica, Latinoamérica y Asia. Durante ese tiempo participó en la apertura de 90 oficinas en más de 30 países. De esa larga experiencia extrae un elemento estratégico: la importancia del trabajo con personas de diferentes culturas como factor relevante en el desarrollo intelectual y estratégico de las empresas.

Cuando dejó de viajar, la ponente impartió clases de *Cross-cultural management* en la *UAB*. Es un área por la que siente auténtica pasión. Según su enfoque, una empresa puede crecer de 3 modos:

- **Etnocéntrico:** mediante expatriados que ocupan puestos en el extranjero. Puede conducir a una miopía de mercado.
- **Policéntrico:** mediante nacionales del país anfitrión. Se puede combinar con expatriados.
- **Geocéntrico:** mayor enfoque a nivel global. Se tienen que formar líderes globales, adaptables, capaces de trabajar en todas partes.

La ponente sostiene que hay que despertar la sensibilidad del expatriado respecto a las diferencias culturales. Sistematizando, el expatriado debe llevar otra maleta consigo:

LA MALETA DE LAS MANERAS



Según la ponente, debemos saber si vamos a una cultura *high-context* o *low-context*. En Tailandia, por ejemplo, se deja que el contexto hable; en cambio un alemán lo quiere todo detallado y explicitado. Un americano pregunta “¿me explico?” Y aquí decimos “¿me entiendes?”. Somos una cultura que se sitúa en una posición intermedia respecto a la importancia que damos al contexto.

Muy diferentes son también las formas de dar *feedback*. Un francés es duro, directo. Un americano usa la técnica del sándwich: te dice lo malo envuelto de dos cosas buenas. Un asiático no confronta, es tan sutil que a veces no percibes que te ha dicho algo malo.

Otros elementos de los que debemos ser muy conscientes: ¿vamos a una cultura jerárquica o autoritaria? ¿se toman las decisiones por consenso o de arriba a abajo? ¿se da más peso a lo que has hecho o a qué relaciones tienes? ¿cómo se expresa el desacuerdo? ¿se confronta? ¿cómo percibe dicha cultura

el tiempo? ¿de un modo lineal y rígido o de un modo flexible (países latinos, asiáticos)? ¿es una cultura individualista o bien colectivista? Podemos autoaplicarnos un test para ver cómo nuestra personalidad (no solo la cultura general de nuestro país) se sitúa según estos parámetros.

Para concluir, la ponente reitera la idea de la necesidad de **formar a líderes globales**, que sepan gestionar la diversidad y la cultura de los países a donde van. La fórmula del éxito que propone Isabel Martínez-Cosentino es simple pero potente: $R \times R = R$ (Recursos x Relaciones = Resultados).

Mesa redonda

Carmen Extremera

HR Senior Advisor, ex DRH Global de Massimo Dutti

Julia Meyer-Sommer

Business Manager, Eres Relocation Services

Emilie Grandjean

Directora de Page Personnel - Page Group

modera:

Sergi Vicente

Periodista y Director de Betevé

El moderador afirma que para él es un placer hablar de este tema puesto que hasta hace poco la expatriación fue su experiencia cotidiana durante el largo periodo en que ejerció como corresponsal de *TV3* en China. Se interesa por saber si se ha detectado una mayor predisposición entre los profesionales a moverse a determinados países. Carmen Extremera responde con un sí rotundo. Sin duda no es lo mismo ofrecer a un profesional moverse a Nueva York que a Rusia, ni a Barcelona que a La Coruña. Aunque las percepciones van evolucionando, aún persisten muchos clichés. Las preocupaciones varían según el lugar de destino. Por ejemplo, en México las inquietudes son sociopolíticas, mientras que en Asia se percibe un campo de posibilidades muy amplio.

El moderador se interesa por qué factores, en el caso de España, explicarían el éxito de una expatriación. Julia Meyer-Sommer pone el acento en la elección de candidatos adecuados. Idealmente deben dominar idiomas. Por otro lado, las empresas habitualmente prefieren perfiles de candidatos solteros/sin cargas familiares y que estén abiertos a cambiar las perspectivas de su vida. No debemos olvidar que una expatriación supone rehacer la vida. Por tanto, la comodidad no solo se mide por los aspectos legales (de los cuales suelen encargarse las empresas), sino también por elementos como la vivienda, el

colegio de los hijos, etc. Según Julia Meyer-Sommer, debemos tener en cuenta que la persona expatriada no tiene tiempo para la cantidad de gestiones que debe hacer, puesto que suele estar absorta en conocer el nuevo equipo y proyecto. Un factor clave es el **apoyo del cónyuge**. Por ello son útiles las políticas de apoyo al cónyuge, ayudarle a encontrar trabajo, estudiar un máster, etc.

El moderador se interesa en particular por la percepción de Barcelona. Emilie Grandjean afirma que es una ciudad de referencia y ya se ha convertido en la 5ª ciudad con más potencialidad tecnológica del mundo según algunos rankings. Destaca en centros de innovación, servicios compartidos, escuelas de negocio internacionales, universidades, instalaciones sanitarias. Como colofón, está la cuestión de un estilo de vida mediterráneo muy atractivo y que los horarios empiezan a ser más competitivos con respecto a unos años atrás.

El moderador señala que España aparece como el 6º país en preferencias de movilidad. Emilie Grandjean replica que Barcelona tiene marca propia como ciudad, más allá del país. El moderador se interesa por saber si la actualidad política, ciertamente agitada, ha incidido en esta capacidad de atracción, ya que aparentemente los indicadores siguen siendo buenos. Julia Meyer-Sommer reconoce que en octubre de 2017 hubo preocupación en las personas, pero no se ha parado ningún proyecto. Carmen Extremera coincide en afirmar que el octubre fue difícil, hubo preocupación entre las familias e incluso solicitudes de traslado a otros puntos de España que luego se cancelaron.

El moderador cambia de tercio. Hasta ahora se ha hablado de la atracción, pero ¿qué ocurre con la retención? ¿Cuántos años de recorrido suele tener una expatriación? Emilie Grandjean distingue en esta cuestión dos tipos de perfiles: el expatriado júnior y el sénior. El primero tiende a una mayor movilidad entre países y el segundo suele tener ataduras familiares. En todo caso, afirma que es difícil dar porcentajes de éxito y continuidad de las expatriaciones. El moderador recoge el guante del concepto de “ataduras familiares” y señala que ya es la segunda vez que aparece en el debate, ya que antes se había señalado el candidato ideal como una persona soltera. Se pregunta si es realmente un factor tan clave. Julia Meyer-Sommer ha detectado un cambio en el perfil del expatriado en los últimos años: antes se hacían expatriaciones con paquetes de beneficios muy costosos y con personas de alta responsabilidad. Ahora se tiende a perfiles de *millennials*, más jóvenes y solteros. El moderador pregunta por la presencia de mujeres en procesos de expatriación. Julia Meyer-Sommer admite que el perfil predominante es el del jefe varón y joven, aunque la presencia de mujeres va en aumento. Carmen Extremera confirma esta tendencia creciente, pero matiza que aún son ellas las que mayoritariamente sacrifican su carrera en favor de la de su marido. Sobre la retención y el éxito de la expatriación, opina que depende mucho de la cultura del lugar. Por ejemplo, en China impera la política del hijo único, así que sabemos que si expatriamos a un hijo único, tarde o temprano va a volver. Sergi Vicente apunta que en su experiencia la mayor inquietud que sienten los expatriados a China es la contaminación.

A continuación el moderador pregunta por aspectos que juegan en contra de Barcelona según la experiencia de las participantes. Julia Meyer-Sommer responde que las personas llegan aquí con muchas expectativas, pero la realidad no siempre se corresponde con la imagen creada. La vivienda es una dificultad, puesto que los *millennials* no vienen con salarios altísimos y esperan encontrar viviendas baratas, con ático, cerca de la playa... hay que ajustar las expectativas a la realidad. Emilie Grandjean está de acuerdo y añade que la accesibilidad al lugar de trabajo mejora al agruparse las empresas en núcleos geográficos.

El moderador se interesa por el peso relativo de los factores laborales y personales en un proceso de expatriación. Carmen Extremera subraya la importancia del paquete económico así como de la resolución de temas fiscales. También cree que es importante gestionar adecuadamente los momentos de contacto con la organización para un buen acompañamiento. Julia Meyer-Sommer apunta que muchos expatriados dan por descontado un coste de la vida más bajo en Barcelona y esto condiciona la importancia que dan al salario.

El moderador pone el foco en la capacidad de adaptación. En teoría la movilidad intereuropea debería ser más fácil por razones culturales. ¿Esta capacidad de adaptación se lleva en el ADN? ¿Qué indicios apuntan a un fracaso de la expatriación? Julia Meyer-Sommer confirma que la movilidad dentro de Europa es más fácil. Carmen Extremera destaca la importancia del trabajo previo a la expatriación, antes del desplazamiento. Hay que facilitar clases y todo tipo de información sobre el lugar de destino. Explicar muy claramente los temas fiscales, cómo será el *on-boarding*, si tendrá mentor o *buddy*. Todo ello, claro está, con el apoyo de servicios de recolocación. Emilie Grandjean apunta que ahora se ve la movilidad como una forma de transitar y conocer formas de trabajo diversas, como un fomento del aprendizaje. Antes se extrañaba más el modo de trabajar en el país de origen. El moderador pregunta por la clave de un buen seguimiento del proceso. Emilie Grandjean destaca una actitud de escucha activa, de entender el perfil y necesidades de la persona. Hay que ser conscientes que las expectativas de los *millennials* son distintas de las de antaño.

Experiencia de gamificación: diversophy®

Claudia Issa & Anna Zelno SIETAR

Anna Zelno cuenta su experiencia de llegar a Barcelona como Erasmus y la fascinación que la llevó a volver a esta ciudad como profesional. A continuación presenta *SIETAR*: se trata de una organización sin ánimo de lucro organizada

mediante la red global *Society for Intercultural Education, Training and Research*. Es una asociación de profesionales que trabajan en el ámbito intercultural que incluye empresas multinacionales, consultorías, ONG, profesores e investigadores universitarios, etc., todos ellos interesados en relaciones interculturales y diversidad.

Claudia Issa pone sobre la mesa un dato contundente: entre el 20 y el 40% de las expatriaciones fracasan. Su formación en psicología clínica la llevó a interrogarse sobre las razones de esta falta de recorrido. La razón principal es la falta de adaptación (de la pareja, de los hijos o propia). Ello se produce por una **pérdida de referentes** unida a la carencia de red de apoyo.

Anna Zelno pone en el acento en el desarrollo de competencias, actitudes y habilidades que nos permitan conocer las claves culturales del otro. Un ejemplo claro son las personas del Este a quienes preguntan continuamente si les pasa algo o están tristes. Simplemente sonríen en menos contextos que los mediterráneos. La **metacomunicación** es clave y puede aprenderse.

Para trabajar estos conceptos y mejorar el éxito de las expatriaciones *SIETAR* está desarrollando el juego *diversophy®*. Trabajar la diversidad mediante un juego aumenta el refuerzo de lo aprendido y genera reacciones de curiosidad, sorpresa, apertura y, sobre todo, debate en grupo. A continuación las personas asistentes prueban una versión beta del juego.

Se organizan grupos de 6 personas que reciben una baraja de tarjetas que contienen preguntas sobre elementos culturales de España, Cataluña y Barcelona (simulando por tanto, la experiencia de una persona expatriada que llegara a aquí). Existen mazos similares desarrollados para otros países.

Hay tarjetas de tres tipos y después de leer la pregunta los integrantes del grupo consensuan una respuesta. Las tarjetas tienen una puntuación asociada que introduce el elemento de gamificación. Las preguntas que encontramos en el mazo van desde diferencias legales entre países (por ejemplo, en la duración del permiso de maternidad), pasando por cuestiones sobre las competencias relativas de las distintas administraciones del Estado, hasta elementos más culturales como la presencia del humor escatológico en los refranes populares catalanes.

Las personas, después de probar el juego, destacan que es una manera divertida de aprender diferencias culturales. También destacan el nivel de detalle que tiene al incorporar diferencias también entre las distintas zonas de España. El trabajo y el juego en grupo generan debates interesantes y rompen las jerarquías, con el consecuente aumento de la cohesión grupal.

Experiencia de gamificación: Onboarding de APM Terminals – Grupo Maersk

Cristina Gracia

People Development Manager de APM Terminals - Grupo Maersk

La ponente explica someramente la actividad de *APM Terminals* como gestora de diversas terminales portuarias en diversos puertos de la geografía española como Barcelona, Valencia y Gijón. A raíz de la incorporación de más de veinte personas de distintas nacionalidades provenientes del grupo global, se hizo patente la necesidad de actualizar su programa de *onboarding*. Para ello, en primer lugar se investigó el estado de la cuestión en esta área y se diseñó un programa que es complementario del *Maersk Global onboarding*:



La ponente destaca el atractivo de Barcelona no solo para nuevas incorporaciones, sino también a la hora de celebrar *workshops* y reuniones de formación. El proceso de *onboarding* se inicia automáticamente cuando se da de alta a una persona. Está basado en retos (misiones que se reciben por *email*) y el empleado es autónomo durante el proceso. No se le obliga a cumplirlos, más allá de un mínimo básico. Es el protagonista quien se fija el límite en el grado de cumplimiento. Existe también un manual para el mánager con instrucciones sobre el proceso.

Las principales características del *local onboarding* son:

- Proceso lúdico: retos y juego final.
- Emoción e implicación.
- Flexible.

- *Buddy* / Padrino: figura muy importante que da detalles como qué restaurantes hay en la vecindad o qué debemos hacer cuando llega nuestro cumpleaños.
- Sistemas y procedimientos concretos.
- Itinerario personal.

Los impatriados que llegan reciben información y soporte sobre:

- *Practicalities* (movilidad en la ciudad y cultura).
- Clases de español para empleados y parejas.
- Búsqueda de vivienda y escuela.
- Ayuda en la gestión del sistema médico español.
- Gestión de visados y documentación administrativa.

Las ideas claves del proceso son: la velocidad (integrar de manera rápida i que en un mes el impatriado tenga toda la información), el componente lúdico&serio (*serious games*) y el equilibrio entre un proceso autónomo/guiado.

Espacios abiertos y su impacto en las nuevas formas de trabajar

Philippe Jiménez Country Manager de Spaces España

En la configuración de los espacios de trabajo se está produciendo un cambio de paradigma que el ponente asemeja a los cambios que han supuesto aplicaciones como *Uber*, *Netflix* o *Spotify* en sus respectivos sectores. La noción de tener que desplazarse hasta el lugar del trabajo y desplazarse a una oficina quedará obsoleta. El trabajo se volverá más modular y se acabará la **tiranía del metro cuadrado**. Esta evolución irá muy vinculada al *boom* de la industria del conocimiento. El ponente señala 3 razones: la tecnología (digitalización), los beneficios personales y los beneficios empresariales. Cabe preguntarse por qué tanta gente ha pasado tanto tiempo trabajando en oficinas si son ineficientes. La respuesta es que en su momento cumplieron su función y sirvieron para revolucionar el trabajo.

A continuación el ponente hace un repaso panorámico a algunos de los inventos cruciales de la humanidad como el fuego, la rueda o la imprenta. Si analizamos el intervalo entre descubrimientos que cambian el mundo, vemos que se ha ido reduciendo. En la actualidad el progreso tecnológico es abrumador. Ya no es necesario mirar dos siglos atrás para estudiar el pasado, ahora basta con retroceder una generación para encontrar usos completamente distintos.

Para el ponente, los cambios en el componente humano serán más importantes incluso que los tecnológicos. Vamos hacia lugares de trabajo inspiradores, más flexibles, con un **entorno agradable** y mayores oportunidades para la conciliación. Todo ello redundará en una mayor productividad. Hay que dejar claro que el teletrabajo no es el único modelo de trabajo flexible. En realidad, recibe críticas porque trabajar en casa aísla.

Los *millennials* no quieren una mesa entre cuatro paredes. Quieren espacios de trabajos distintos, más adaptables, donde **se cree un sentido de comunidad**. Quieren trabajar con robots, no como robots. El 69% de los *millennials* se declara dispuesto a prescindir de algunos elementos de su paquete de beneficios a cambio de un mejor entorno de trabajo.

El 50% del tiempo el espacio no es utilizado. Debemos rediseñar los espacios de trabajo para poder ahorrar. Debemos poder hacer crecer, contraer o transferir nuestros espacios según las necesidades. Un lugar de trabajo flexible puede ahorrar entre 15 y un 75% de los costes inmobiliarios. Puede también protegernos ante la entrada en vigor de la normativa financiera IFRS 16 en 2019. Además, nos proporciona movilidad geográfica y margen de contracción ante una crisis. Incluso las inmobiliarias tradicionales están reconociendo esta tendencia comprando empresas de *co-working* y aumentando el ratio de espacios flexibles en su *portfolio*.

Los clientes que han transformado sus espacios con *Spaces* declaran que no volverían a los espacios tradicionales. El ponente, después de proyectar un vídeo que muestra la transformación total de un espacio, concluye su intervención con una frase sugestiva: **el trabajo ya no es un lugar, es un verbo**.

Diálogo entre personas de otras culturas que están trabajando en empresas locales

Ming - Ya Wang
Banc Sabadell

Mohamed El Amrani
Suara Cooperativa

Mohamed El Amrani anuncia que ambos ponentes quieren abrir la intervención con una reflexión compartida sobre la palabra “integración” en el nombre de la jornada. Ming-ya Wang señala que la palabra integración se usa como sinónimo de inclusión, pero tiene un matiz distinto. “Inclusión” remite a aprovechar los puntos fuertes de cada cultura, pero “integración” sugiere que

no vamos a cambiar por la persona que viene de fuera, sino que es ella quien deberá hacer el esfuerzo para integrarse a “nuestra” cultura. Mohamed El Amrani, también en esta línea, apuesta por unas empresas que sean espacios diversos y ricos, donde sea posible **llevar tus orígenes al trabajo** y al nuevo contexto.

Mohamed El Amrani explica que *Suara Cooperativa* cuenta con 4.000 profesionales dedicados a la atención a las personas. El hecho de la participación societaria facilita la atracción de un talento diverso; un talento que refleja la diversidad de perfiles y orígenes de las personas atendidas. De hecho, algunas personas que fueron atendidas en su momento se han formado después como educadoras.

Ming-ya Wang explica que, contrariamente a la percepción que aún subsiste, 1/3 de la actividad de grupo Banc Sabadell está en el extranjero. Cuando se establece relación con personas de, por ejemplo, el Reino Unido es necesario usar un lenguaje distinto y códigos conductuales diferentes.

Mohamed El Amrani reflexiona sobre el currículum ciego como mecanismo para evitar discriminaciones por razones de origen. En su opinión, es un error creer que es la solución pues no hace más que ocultar el problema. La solución auténtica no llegará hasta que la sociedad acepte la diversidad. Ming-ya Wang difiere de su opinión y cree que puede ser interesante para contratar a **personas que nunca hubieras considerado** en un primer momento. Este hecho permitiría darnos cuenta que tienen las mismas capacidades, hacerlo consciente para posteriormente poder dejar de usar el currículum ciego como mecanismo para evitar el sesgo. Mohamed El Amrani cree que hay un techo de cristal para personas con determinados orígenes muy connotados (por ejemplo, los prejuicios asociados a los musulmanes). Es difícil que lleguen a cargos directivos. Ming-ya Wang está de acuerdo en que el gran reto es retener, generar el sentimiento que las personas de orígenes diversos también pueden hacer carrera en una empresa. En Silicon Valley cuesta ver a CEOs de rasgos asiáticos, y ello no refleja la realidad de un mercado de trabajo en el cual aún las personas de origen asiático están muy bien consideradas pero relegadas a roles técnicos. Mohamed El Amrani aprovecha la mención de Silicon Valley para preguntarse en voz alta si los cambios tecnológicos ayudarán a comunicarse y a conocer las personas sin tantos prejuicios. Para Ming-ya Wang la tecnología es un cuchillo de doble filo. Los algoritmos de selección basados en *machine-learning* han demostrado sesgos importantes debido a su dependencia de las series de datos históricos, a los cuales podemos incorporar factores correctores y evitar incluir variables sesgadas.

Mohamed El Amrani señala que la importancia se ha desplazado de aprender idiomas a la necesidad de aprender también códigos culturales. Un ejemplo claro es relacionarse con profesionales de Hispanoamérica, con quienes compartimos idioma. Un equipo diverso facilita el debate sobre cuestiones culturales, sobre religión, sobre costumbres y usos. Justamente sobre códigos culturales. Ello nos permite también entender mejor a las personas a las que

ofrecemos nuestros servicios y productos. Hay que introducir la perspectiva de la diversidad en nuestra manera de trabajar. Ming-ya Wang destaca que aún hay poca información sobre el impacto de los prejuicios culturales en temas como *gaps* de retribución. La diversidad es todo un reto.

A modo de clausura, los dos ponentes reflexionan sobre cómo imaginan el futuro del trabajo. Ming-ya Wang anticipa el impacto de una 4ª revolución industrial, un trabajo más deslocalizado, no tan ligado a una empresa concreta. Ello puede llevar a la paradoja que optemos por personas especializadas como *freelancers* pero en cambio prefiramos tener en plantilla a personas generalistas. En todo este cambio el papel de la tecnología será crucial. Mohamed El Amrani vincula el avance tecnológico con la posibilidad de lograr que tanto en la sociedad como en las organizaciones aumente la aceptación social de la diversidad. Concluye con una frase contundente: el *gap está* en nuestra cabeza.