

**PROFESIONALES EN MOVILIDAD. Pongámonos  
imaginativos con el talento global**

**Ponentes:**

- Jordi Serrano, Fundador de *Future For Work Institute* y miembro de la *Comisión Consultiva de la Fundació Factor Humà*
- Timo Buetefisch, Fundador y CEO de *Cooltra*
- Christoph Lanz, Freelance *SEM Consultant Adwords & Bing Ads*
- Albert Pérez, Senior Director en *Page Personnel - Page Group*
- Elaine Hery, Managing Director en *Eres Relocation Services*
- Belén Brufau, Responsable de Movilidad Internacional en *Mercer*
- Nina Heindrichs, Directora Regional de Europa del Sur y Norte de África de *BBi Communication*

1 de octubre de 2019

## Sumario

<b><i>Bienvenida y presentación.....</i></b>	<b>3</b>
<b><i>Pongámonos imaginativos: Los grandes retos del mercado para conseguir perfiles especializados en entorno digital .....</i></b>	<b>4</b>
<b><i>¿Por qué venir hasta Barcelona? Experiencias de profesionales STEM en la ciudad de Barcelona .....</i></b>	<b>7</b>
<b><i>Mesa redonda: Experiencias prácticas de gestión de movilidad internacional.....</i></b>	<b>10</b>
<b><i>Cómo cubrir las necesidades y expectativas del talento internacional que llega a Barcelona.....</i></b>	<b>12</b>
<b><i>Bienvenidos a Barcelona. Acompañar en la integración a la ciudad, servicios y recursos para las empresas que captan talento internacional</i></b>	<b>15</b>

## Bienvenida y presentación

**Mario Rubert**

**Director de Promoción de Ciudad del Ajuntament de Barcelona**

**Anna Fornés**

**Directora de la Fundació Factor Humà**

“Barcelona tiene un modelo de ciudad que funciona muy bien, pero los barceloneses no se dan cuenta de la joya que tienen”. Es la conclusión a la que llega el Director de Promoción de Ciudad de l’Ajuntament de Barcelona, Mario Rubert, quien considera que con frecuencia hay que salir fuera para darse cuenta de los activos que tiene la ciudad. Pone de ejemplo que los precios del alquiler de oficinas son 15 veces inferiores a los de Londres, que los costes laborales son mucho más económicos que en algunas competidoras y que es una ciudad global pero con escala humana – por ejemplo, el aeropuerto está a 20 minutos del centro.

Rubert recuerda que Barcelona comparte el tercer puesto con Berlín de las ciudades del mundo preferidas para ir a trabajar, según una encuesta realizada entre 366.139 trabajadores de 197 países por Boston Consulting Group (BCG) y The Network (una red internacional de portales de empleo que incluye en España a Infoempleo). La encuesta la encabezan Londres y Nueva York. Ante ello hay que prepararse bien para que el aterrizaje del talento internacional sea lo más suave y cómodo posible. Barcelona lo facilita con más de cincuenta actividades al año, y una de las más relevantes es el Barcelona International Community Day, cuya sexta edición se celebra el 26 de octubre de 2019. Rubert recalca que no lo abordan solo, y anima a colaborar a todos los agentes públicos y privados implicados para asegurar que toda la cadena de valor de talento internacional sea la más adecuada.

La directora de la Fundació Factor Humà, Anna Fornés, recuerda que la jornada *PROFESIONALES EN MOVILIDAD. Pongámonos imaginativos con el talento global* es la segunda que FFH organiza para el Ajuntament. En la primera edición se centró sobre todo en cómo entenderse entre culturas diferentes. Todo ello con el foco puesto en captar y fidelizar el talento internacional, puesto considera que incorporar a personas de otros países en los equipos enriquece mucho las organizaciones.

## Pongámonos imaginativos: Los grandes retos del mercado para conseguir perfiles especializados en entorno digital

### Jordi Serrano

**Fundador de Future For Work Institute y miembro de la Comisión Consultiva de la Fundació Factor Humà**

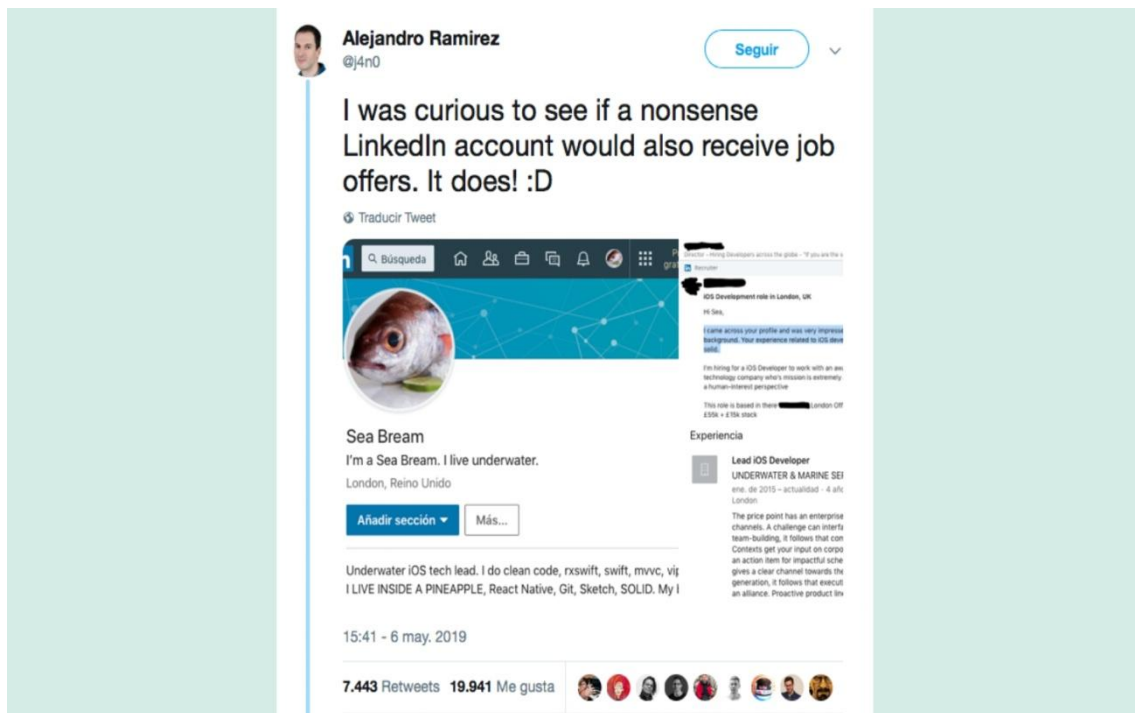
Cómo atraer el talento digital es la demanda habitual de los clientes que acuden al Future For Work Institute. Jordi Serrano afirma que este talento cuesta mucho de encontrar. Para él, es como la teoría del océano rojo y el azul. En el rojo, el empresario es de los miles de ganchos que intenta pescar los pocos peces con talento que se mueven por el océano; en el azul, es de los pocos que pesca y tiene más opciones de conseguir el perfil que busca.

Atribuye a muchas causas las dificultades para hallar talento digital, pero entre ellas figura que todo el mundo lo necesita y a la par no hay gente suficiente que lo tenga. En todo el mundo occidental se han reducido las matrículas universitarias del área STEM (ciencia, tecnología, ingeniería y matemáticas). En una década el número de matriculados y egresados de estas carreras han disminuido cerca de 10 puntos y ya está por debajo del 25%, según el Ministerio de Educación, Cultura y Deporte (2016). Además, existe la brecha digital. En España algo más del 60% tiene bajas habilidades digitales o incluso ninguna (casi 10 puntos de este 60%), indica Eurostat (2017). En todo caso, casi el 30% no ha usado ordenadores o dispositivos digitales en el trabajo en los últimos 12 meses, también según Eurostat (2018).

Este contexto lleva a que los salarios suban para este tipo de perfiles. En algunas partes del mundo incluso han alcanzado una presión muy fuerte, como en Silicon Valley, donde los sueldos ya llegan a 15.000 euros al mes y siguen aumentando. Además, los profesionales de este ámbito (desarrolladores y programadores) se concentran en ciudades como Barcelona y Madrid en el caso de España. La demanda se ha incrementado aún más con la apertura de sedes de empresas como Facebook y Amazon, además de con la explosión de las startups.

Todo ello facilita que la permanencia de los trabajadores con talento digital en las empresas esté en solo 20 meses de media, según *El estado del talento digital en España* (TalentUp.io 2018), ante lo que Serrano insiste en que hay que conseguir atraerlos y que se queden con nosotros. Es tal la demanda que hay gente que le incomoda tener que decir que se va de la compañía. Una curiosidad en este sentido es la existencia de una startup japonesa que cobra 450 dólares para evitarle a uno esa incomodidad y gestiona la marcha. De cómo está el mercado da cuenta la prueba que hizo un profesional de Asturias: puso en LinkedIn que es un besugo, pero con palabras clave como Java, y

empezó a recibir ofertas de trabajo. Eso con un perfil de besugo con base en Londres.



Llegados a este punto, Serrano lanza una pregunta al auditorio: ¿Os he convencido de que la situación es complicada? Sin embargo, anima a tomárselo con calma y ver cómo salir de la caja, esto es dejar de hacer lo de siempre de recursos humanos de colgar una oferta, esperar, filtrar las recibidas, etc. Una opción sería pagar más dinero a los trabajadores, pero es algo complicado dado que siempre hay quien paga más. El salario medio de perfil tecnológico en España es de 39.000 euros, pero alcanza los 70.000 euros en Alemania y los 77.000 euros en Reino Unido, así que por dinero va a ser difícil competir.

Otra opción sería aplicar más marketing. En la web de Apple si mirabas el código te encontrabas una manzana y un mensaje de que a la empresa le interesa reclutar a personas como la que ha entrado y ha mostrado interés por el código. Amazon incluso ha recurrido a Tinder, la web para encontrar pareja. Cuando vemos estas campañas nos viene la tentación de copiar, pero tampoco hay que vender lo que no somos. El motivo es que cada vez estamos en un entorno más transparente, como demuestra Glassdoor, donde la gente publica opiniones de empresas donde trabaja y este mes aterriza en España. Es importante cuidar la experiencia del candidato, ya que después será empleado, y estar al corriente de los valores que emergen en la sociedad para incorporarlos a la empresa. En Francia, 20.000 estudiantes han firmado un manifiesto comprometiéndose a no trabajar con empresas que contaminen.

Hasta aquí Serrano ha repasado ideas tradicionales, pero ahora comparte algunas para salir de la caja. En cuanto a buscar gente fuera, en Europa hay

varios circuitos de movimiento de perfiles tecnológicos. Del Este viene gente a la parte occidental. Londres y Alemania son grandes polos que absorben talento, mientras que España es un emisor nato, algo normal por las diferencias salariales. Lo deseable sería intentar retener a los que están aquí, si bien también puede resultar interesante atraer a empleados del Este. Recalca que en el Future For Work Institute realizaron un análisis, *Cómo potenciar la movilidad internacional* (2017), sobre qué dice la investigación académica en cuanto a los factores que influyen a quien quiere desplazarse, como la tolerancia a la incertidumbre, si la persona cree que va a tener éxito en ese trabajo o la pareja. En suma, hay que lanzar más que una simple oferta de un salario que, como ya se ha visto, no es competitivo en el caso de España.

A partir de aquí Serrano cita diversas opciones interesantes a valorar. Recruiting Erasmus ayuda a acceder a ese talento que ya incorpora mentalidad internacional, el de los estudiantes Erasmus. Muchos de estos profesionales digitales no están en las oficinas de grandes corporaciones, sino en coworkings, así que conviene acudir a estos espacios o incluso instalar pequeñas bases allí. El talento internacional que acude a Barcelona necesita un lugar donde vivir, y hay compañías internacionales que se dedican a localizarlo, como Outsite. Una experiencia parecida es Remote Year. Al talento digital le da igual donde trabajar (es como un nómada digital) y ha aparecido este negocio que organiza un año en remoto: lleva la vuelta al mundo y organiza los coworkings, etc. En el coworking Cloud de Barcelona han tenido en sus instalaciones a profesionales que participan en esta experiencia.

En Trivu (antes Pangea) organizan eventos para estos perfiles, como conciertos, algo que puede resultar interesante para las empresas para llegar a ellos. Otra cuestión es de donde proceden. China e India es un buen sitio para buscar graduados STEM, a juzgar por las previsiones para 2030 de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE). La compañía IT India Barcelona se dedica a favorecer que el talento indio trate de venir a la ciudad. Otra opción es Specialisterne, una empresa que nació en Dinamarca y que también está en la capital catalana. Puede ayudar a reclutar perfiles, como personas con autismo, para hacer trabajos donde son especialmente buenos. En el sector digital se valoran para la detección de errores. En cuanto a iRelaunch, ayuda a relanzar un perfil que había dejado la carrera, como una madre. Le da formación y lo devuelve al mercado.

Luego para salir más de la caja existe el mundo de las plataformas digitales. En lugar de contratar a una persona para traerla a la empresa, se trabaja en remoto con personas que pueden estar en cualquier parte del mundo. Se trata de ir a un portal, exponer las necesidades y recibir una oferta. Contratas el profesional online, te hacen el trabajo, te lo devuelven y pagas con tarjeta de crédito o la modalidad que se estipule. En esta línea en España se ha implantado la compañía Malt. En un momento dado se puede conocer a las personas con talento digital con las que se colabora y atraerlas a tu empresa.

Serrano detalla que todas estas posibilidades implican recoger hierba que ya ha crecido, pero hay también la opción de sembrar, que es más lenta. El Foro

Económico Mundial lo denomina Reskilling Revolution. Un total de 375 millones de personas ven amenazado su trabajo por la digitalización y robotización, y van a tener que reciclarse. Una buena alternativa es hacerlo con los empleados que ya tenemos, y más ante el riesgo de que se produzca una polarización en el mercado: que haya trabajadores buscadísimos y que el resto, la mayoría, sufran. Además, la fuerza laboral está envejeciéndose y el mercado expulsa a estos profesionales. Un buen ejemplo del reciclaje es Finlandia, que forma el 1% de su población con un curso online de inteligencia artificial. Hay otros ejemplos destacables como la compañía de telecomunicaciones AT&T que programa el reciclaje de la mitad de su fuerza laboral, o el gobierno norteamericano que tiene una iniciativa para relanzar su perfil más administrativo para un programa de ciberseguridad.

Telefónica también ha lanzado recientemente una escuela de formación, donde los profesionales pueden inscribirse con horarios libres para convertirse en perfil digital. Abrirá próximamente en Barcelona y es un buen lugar donde acercarse para estar donde se mueven los pececitos digitales. Por último, allWomen es otra iniciativa también presente en Barcelona para incorporar a la mujer en el mundo de la inteligencia digital. Serrano concluye que todos estos espacios son caladeros donde pescar donde no va todo el mundo.

## ¿Por qué venir hasta Barcelona? Experiencias de profesionales STEM en la ciudad de Barcelona

**Jordi Arrufí**

**Representante de Barcelona Digital Talent**

**Timo Buetefisch**

**Fundador y CEO de Cooltra**

**Christoph Lanz**

**Freelance SEM Consultant Adwords & Bing Ads**

Conduce el debate Jordi Arrufí, que empieza con una breve introducción recordando que también es Director of Digital Transformation Projects en la Mobile World Capital. En ella trabajan para maximizar el impacto del Mobile World Congress, que ya es de 450 millones de euros en solo una semana de congreso, especialmente en el sector servicios. Es por ello que nació la Mobile World Capital, para maximizarlo también en la economía digital con proyectos como el despliegue del 5G o el impulso de la alianza Barcelona Digital Talent para promover el reskilling del talento local y atraer al internacional. Destaca que se produce una contradicción, y es que hay gente en el paro pero a la vez

mucha escasez de profesionales con talento digital, sector en el que el paro sí que es muy bajo y el ecosistema cada vez es más internacional. Recuerda que más del 30% del talento que trabaja en el ámbito digital en Barcelona viene de otras ciudades, y en ámbitos más específicos (los tilda de océanos rojos donde la escasez es aún mayor), como la ciberseguridad y el big data, más del 50% del talento procede de otras ciudades.

De Timo Buetefisch cuenta que es un alemán que vino a estudiar un máster, un día se le estropeó la moto y se dio cuenta de que no había muchas empresas de renting en Barcelona. Se lió la manta a la cabeza y fundó la compañía de renting-sharing más importante de Europa con motos eléctricas. En cuanto a Christoph Lanz especifica que es un italiano de la zona del Tirol que se ha focalizado en marketing digital en compañías del sector turístico. Desde hace unos años trabaja desde casa como freelance, y ahora está muy centrado en la optimización de SEM en Google. A partir de aquí, contestan las preguntas que les plantea Arrufí, empezando por qué les ha aportado Barcelona.

Lanz confiesa que en parte vino por amor, pero no tenía ninguna duda del paso, ya que en esa época (2006) ya había bastante oferta de trabajo en el ámbito digital, había proyectos muy interesantes y alguna de las empresas más grandes de *travel* todavía tienen su base en Barcelona. En cuanto a Buetefisch, llegó hace 18 años para estudiar un máster en IESE. Fundó una empresa de venta de flores online, que no acabó de funcionar, y ahora en Cooltra tiene a más de 1.000 empleados. Considera que la moto está bastante alineada con la sociedad catalana. Recuerda que había muchos fabricantes de motos y ahora hay dos de eléctricas.

En cuanto al por qué las startups son más atractivas para las nuevas generaciones, como los milenials, Buetefisch reflexiona que cada compañía tiene también su público de empleados y su cultura. En el caso de Cooltra intentan difundir una cultura empresarial propia cuyos valores son el compromiso, la sostenibilidad y la pasión. Concreta que funciona sobre todo a través de empleados veteranos, hasta el punto que Buetefisch ha intentado mantener muchos de los que empezaron con él. Aún conserva el trabajador número dos que ahora es jefe de 75 mecánicos. En relación a los salarios, admite que no puede competir en este campo y que se paga mucho más en otras empresas. Todavía están en fase de crecimiento, de mirar los costes, pero atrae mucha gente el hecho de tener 1.500 motos dando vueltas y querer mejorar la calidad del aire. Otro aspecto que destaca es la flexibilidad. Hay quien empieza a las 11.00 h, madres que a las 16.00 h ya están en casa y luego se conectan, y quienes el viernes trabajan desde casa. Admite que le ha costado pero los trabajadores valoran esta flexibilidad. Al fin y al cabo, concluye que si salen los resultados no importa si la gente está dentro de la oficina o trabaja desde casa.

En este punto del debate, Lanz recuerda que Estonia ha aprobado un visado para atraer a digital knomads de fuera del espacio Schengen y Zurich Seguros tiene un hub en el 22@ de Barcelona con más de 400 personas para soluciones digitales: lanzan retos a freelances y seleccionan al mejor para



ejecutarlo. Arruffí le pregunta por este aspecto que caracteriza al trabajo de Lanz: ¿Cuáles son las ventajas del trabajo remoto y freelance? Lanz detalla que es autónomo desde hace cuatro años. Para él, la principal ventaja es la flexibilidad, especialmente si se tienen niños. Si no trabaja una hora, la recupera después. También la flexibilidad a nivel de ubicación, ya que poder trabajar en cualquier sitio del mundo es muy importante especialmente para la gente joven. También es cierto que hay sectores donde se presta más a poderlo hacer, pero en su caso podría siempre que tenga una conexión a internet decente. Además, trabajar desde casa o en un coworking cercano es supereficiente porque no se invierte tiempo en largos desplazamientos. Para las empresas también resulta interesante, especialmente las startups digitales, que no son tan estables y necesitan talento en determinados espacios de tiempo. Es más rápido que un autónomo les cumpla un proyecto que tener que contratar a alguien indefinido.

Para finalizar este bloque, Arruffí pide a los dos participantes que hagan un poco de autocrítica y citen oportunidades de mejora del ecosistema digital de Barcelona. Pese a ello, a Lanz solo le salen ideas positivas. Si bien el salario es bastante más bajo que en Alemania o Inglaterra, cree que el sueldo no lo es todo, y el modo de vivir aquí es súper interesante y lo compensa todo: es una gran ciudad pero no tanto, se puede cruzar en 20 minutos con scooter eléctrico, tiene un aeropuerto conectado, un entorno espectacular, playa, montaña y mil ofertas de ocio. Por su parte, Buetefisch echa en falta una mejor digitalización de la administración pública. También aboga por tener una mente abierta dado que estamos en un ámbito global, y considera que no vale la pena encerrarnos; eso sí, manteniendo la cultura y todos los elementos que tiene Catalunya. Además, cree que este territorio no puede ser bueno en todo y, en lugar de tener una política industrial que lo quiera cubrir todo como ahora, escogería algunos sectores y apostaría fuerte por ellos. Considera que no puede ser que haya un presupuesto de 1.000 millones y se reparta en 100 sectores, y pone el ejemplo de Londres, que si es conocida es por el sector financiero.

## Mesa redonda: Experiencias prácticas de gestión de movilidad internacional

### **Albert Pérez**

**Senior Director en Page Personnel - Page Group**

### **Elaine Hery**

**Managing Director en Eres Relocation Services**

### **Belén Brufau**

**Responsable de Movilidad Internacional en Mercer**

El bloque sobre experiencias prácticas empieza con una breve presentación de los participantes. El Senior Director en Page Personnel - Page Group, Albert Pérez, explica que se dedica a hacer selección. Hace 17 años que está en la compañía, donde ha vivido la transición de recibir sacas de currículums hasta ahora que no reciben. La Responsable de Movilidad Internacional de Mercer, Belén Brufau, cuenta que acumula una experiencia de 15 años, y la Managing Director en Eres Relocation Services, Elaine Hery, comparte que es inglesa y que lleva en Barcelona desde 1991. Trasladó su empresa y después de un año aquí se propuso ayudar a las personas que lucharon como ella, así que contribuye a buscarles casa, al traslado, buscar colegio y los trámites de inmigración. En sus inicios era más difícil que ahora.

El primer aspecto que tratan es cómo se vive lo de ser expat en las organizaciones. Hery recuerda que hace 28 años decía a la gente que es de Inglaterra y le preguntaban que qué hacía dejando a su familia y su país. En cambio ahora se ve como una aventura y algo positivo. Pérez explica que tienen un shared service center con más de 450 empleados de 45 nacionalidades. El 60% de los trabajadores provienen de fuera y trabajan mayoritariamente en inglés, algo que puede marcar la diferencia con el perfil de profesional español tradicional. Cada mes hacen una fiesta por país. Apuesta por evitar la inflación salarial, y recuerda una reunión con una empresa mexicana para dar servicio a startups de Silicon Valley. Le trasladaron que veían a Barcelona como Silicon Valley de hace 10 años, ante lo que defiende no convertir la capital catalana en una burbuja inaccesible.

Brufau añade que a nivel de costes han notado un cambio notable a la baja en relación a la figura del expatriado tradicional. Hace 20 años se podían contar con los dedos de las manos las empresas que se habían internacionalizado y hoy en día es la excepción la que no lo está. La digitalización ha acortado distancias e incluso existe la figura del *commuter*, los viajeros que trabajan de lunes a jueves y el fin de semana vuelven a su lugar de origen. Los paquetes de compensación antiguamente eran muy generosos y ahora se han reducido,

tendiendo a limitarse solo a ofrecer los beneficios indispensables: vehículos, vivienda, seguro de salud y mantenimiento de la capacidad adquisitiva. Hery coincide en que se ha visto un gran cambio con el traslado tradicional. Cada vez es más común tener contratos locales, y han tenido que cambiar el enfoque de los servicios. Por ejemplo los millennials muy jóvenes se espabilan por su cuenta, no necesitan tanta ayuda y pueden ofrecerles un paquete más económico. Además no quieren hablar con nadie y quieren conseguirlo todo a través de mensajes.

A partir de aquí el debate se centra en los modelos de expat. Hery indica que cada vez es más habitual que vengan por menos tiempo (un año, seis meses o incluso tres meses). Tienen que ayudar a encontrar una vivienda temporal porque no existen suficientes. La mayoría llegan con pareja y con contrato local, y algunas empresas tienen un modelo un poco híbrido: primero el empleado internacional con talento es un expat y en un par o tres de años se va convirtiendo paulatinamente en local. Otro aspecto es si los precios de la vivienda representan un problema. Hery lo ve como un reto porque hay mucha demanda y cada vez menos pisos. Pese a la subida de precios, está convencida de que Barcelona es bastante competitiva, sobre todo si se compara con París y Londres. Allí quizás pagan más pero aquí puedes permitirte una casa mejor y un mejor nivel de vida, y es lo que cuenta al final del día. En este punto Brufau recuerda que tan importante es la normativa de origen como la de destino, además de la internacional, que prima sobre las estatales. En Mercer tratan de ofrecer la solución óptima para cada caso.

Todo este proceso debería ocurrir sin que el trabajador se asuste. Hery opina que hay que avanzar poco a poco, trabajando juntos y siempre ayudándoles en cada momento a saber lo que les espera. Los “expats” pueden idealizar esta experiencia y pensar que vienen a disfrutar de las playas, el clima, la comida y que todo va a ser maravilloso, y luego chocar con que la realidad quizás no es tan fácil como parecía o problemas culturales de idioma. En suma, lo importante es que no se asusten y conseguir un traslado feliz y suave. Pérez considera que las compañías deben estar preparadas, escuchar al empleado y no dejarlo solo en el traslado. En Page Personnel - Page Group tienen un *handbook* en función del país de origen del trabajador. También se le asigna un mentor de su mismo país de origen que ya ha pasado por ello. Estos trabajadores tienen contrato español y les ayudan en sus estudios y gastos. Su reducción salarial si viene de Suiza e Inglaterra no es tanta si se tiene en cuenta que va a tener la misma calidad de vida o incluso superior en Barcelona. Con todo, remarca que hay que facilitar la importación de talento a Barcelona y que el empleado se centre en trabajar.

Tras repasar los esfuerzos que hacen las empresas para atraer talento internacional, surge la duda: ¿No hay el riesgo de importar un trabajador y que en dos meses se vaya a otra empresa? Hery afirma que normalmente se le puede atar un poquito, ya que la compañía se ha gastado un montón de dinero, y si se va antes de un año lo tendrá que devolver. Además, hay que tener claro la cuestión de inmigración, y es que cuando se ha tramitado con una empresa

todo depende de ella. Aún así, admite que cada vez hay más casos de un “expat” que viene para una empresa y lo recluta otra. Pérez añade que los contratos tienen cláusulas e irse tiene una penalización en función del momento, aunque empresas más grandes pueden pagarle más al empleado e incluso la cláusula. Por todo ello otorga importancia a cuidar la relación. Hay que asumir el riesgo de que se vaya, pero hay que intentar minimizarlo porque su incorporación tarda unos meses en ser rentable. De todas formas les traes, les formas y tarde o temprano se van a ir. Forma parte del juego.

En la primera intervención de la jornada, Jordi Serrano detallaba que hay que buscar talento internacional en China e India. Hery indica que han visto a muchos venir de India o Brasil, pero en realidad vienen profesionales de todo el mundo. En cuanto a si hay que hacer un acompañamiento diferente en función de donde se venga, asevera que cada persona tiene sus expectativas, y lo ejemplifica con el hecho de que quien se alquila un piso y piensa que el contrato va a ser como el de su país, se sorprende si nadie le explica cómo va en España. Las culturas anglosajonas están acostumbradas a ir al grano y que todo sea muy claro, pero aquí no es tan así. Brufau también recalca que, desde el punto de vista legal, cada país es un mundo, si bien a nivel europeo existen las normativas comunitarias. Aun así, Hery asegura que España es de los países más complicados del mundo a la hora de hacer los trámites para instalarse, y cree que es de los puntos a mejorar. También el inglés. Pérez añade que los perfiles de India y China también van a permanecer en sus países dando servicios desde allí.

## Cómo cubrir las necesidades y expectativas del talento internacional que llega a Barcelona

### **Nina Heindricks**

**Directora Regional de Europa del Sur y Norte de África de BBi Communication**

Nina Heindricks, Directora Regional de Europa del Sur y Norte de África de BBi Communication

Es belga, lleva 15 años en Barcelona y trabaja para una consultora sueca. La Directora Regional de Europa del Sur y Norte de África de BBi Communication, Nina Heindricks, empieza con humor, y es que si tuviera la fórmula mágica en cuanto al talento internacional estaría retirada con la cantidad que llega a Barcelona. Hace especial hincapié en la importancia de atender la diversidad, y especialmente la cultural en el caso del talento internacional. Tras diez años hablando de internacionalización ahora sobresale el hecho de que tenemos diversidad cultural, algo que trae múltiples beneficios, pero que hay que gestionar porque, en caso contrario, solo trae dolores de cabeza para la

empresa. Añade que es importante tener en cuenta dicha diversidad en las tres partes de la gestión del talento: *recruitment*, *onboarding* y *retention*.

En relación a las expectativas del talento internacional, en función del origen puede haber diferencias culturales a la hora de comunicar, gestionar, liderar. Algunos investigadores como Hofstede, Trompenaars o Richard Lewis han identificado ciertas tendencias en función del origen cultural. En el modelo de Lewis, en función del color al cual perteneces tiendes a reaccionar y comunicar de una cierta manera. España forma parte de la cultura rojiza, caracterizada por el multitasking, las relaciones personales y la expresión de las emociones en entorno profesional, mientras que las culturas amarillas (China por ejemplo) son culturas reactivas, evitan el conflicto y no suelen decir no en una negociación. Heindrichs lleva diez años hablando de diversidad cultural, y considera que la frase del consultor y profesor de negocios Peter Drucker resume lo que plantea: "Los Managers hacen lo mismo en todo el mundo. Lo que cambia es la forma de hacerlo, y eso viene determinado por su cultura".

Para ejemplificar nos propone imaginar a una empresa nórdica como Ikea y la llegada de un directivo sueco a Barcelona para liderar el equipo en España. Aprovecha la ocasión también para recordar la importancia de tener en cuenta las diversidades regionales, ya que las culturas de negocios también varían en Bilbao, Madrid o Barcelona. Heindrichs está convencida de que hay que tener sensibilidad para adaptar el discurso en cada lugar y encontrar así el camino más exitoso. En este caso es importante para el directivo preguntarse cuáles son las expectativas de su equipo local en cuanto a su rol de líder, pero también que los empleados de Barcelona sepan cuáles son las diferencias culturales con las cuales se pueden encontrar ya que estas podrían llevar a malentendidos y por lo tanto a pérdida de eficiencia y frustración si se ignoran. Todo ello con el fin de crear la tercera cultura, porque el sueco nunca será catalán y el catalán nunca será sueco. En definitiva, se trata de crear una cultura inclusiva, y para ello es conveniente saber donde se manifiestan las diferencias culturales en el entorno profesional: en el liderazgo, en la gestión del tiempo, en el feedback, en la comunicación o en cómo se toman las decisiones.

## ¿Dónde se manifiestan las diferencias en el entorno profesional?

- Liderazgo e Influencia
- Reuniones y toma de decisiones
- Feedback y actitud ante la crítica
- Comunicación verbal y no verbal
- Planificación y gestión del tiempo



...y se pueden traducir en...

- Irritabilidad
- Bajo rendimiento
- Frustración y conflicto
- Desilusión
- Rotación de personal
- Problemas en los equipos
- Fracaso de proyectos

Heindricks luego pregunta a los asistentes para que compartan algún choque cultural que hayan vivido. Uno explica que estuvo hace unos años en un congreso en Estados Unidos intentando conversar con un empresario chino. Le presentaba sus servicios y al cabo de un buen rato de hablar con él se acerca un colega canadiense para avisarle de que el empresario chino no entiende inglés. Hacía movimientos arriba y abajo con la cabeza, que significan justo lo contrario que aquí, con lo que eran negaciones y no señales de asentimiento. Otra asistente a la jornada barcelonesa relata que estuvo de reuniones en Japón hace 20 años. Tres personas acudían de Dinamarca, entre las cuales ella, y una decena eran japonesas. Le chocó aprender que la persona que más hablaba siempre era la de menos rango, cuando en Europa quien toma la palabra suele ser el que tiene más. Allí los profesionales de más rango se quedaban dormidos y después de la reunión había que decodificar qué había pasado.

Heindricks también pone un ejemplo. Explica que en un proceso de selección de empresas finlandesas que venían a reclutar empleados a Barcelona, los candidatos salían muy molestos porque se les preguntaban cómo cuidaban de su bienestar. Obviamente esta pregunta no es una pregunta que se suele hacer en un proceso de selección en España y una manera de haber tenido en cuenta esta diversidad cultural hubiera sido decir "sé que por tu cultura no es habitual, pero aquí sí por esta y esta otra razón". También cita el caso de una familia brasileña a quien el equipo de BBi ofreció una sesión informativa para facilitar la adaptación cultural en España. En dicha sesión el esposo, en este caso el directivo expatriado, comunicó su preocupación sobre cómo iba a gestionar la siesta con su equipo español. Ocurrió hace menos de cinco años y demuestra que los estereotipos los tenemos nosotros y quien viene de fuera.

Justamente para desmontar dichos estereotipos pero también para ser más conscientes de nuestro propio perfil cultural y de las diferencias con las cuales podemos encontrarnos sirven dichas sesiones de cultural awareness. Nina también da el ejemplo de una empresa con un equipo de programadores en Sevilla y otro en el norte de Marruecos. Aunque el lenguaje técnico es el mismo, no acababan de entenderse y de funcionar. Gran parte del malestar y de los malentendidos se debían a las diferencias culturales como por ejemplo el estilo de comunicación, los marroquíes sintiéndose agredidos porque según ellos los españoles les chillaban cuando en realidad se trataba un un estilo de comunicación menos formal, más emocional y con un tono de voz más elevado, estilos más habituales en España.

En definitiva, el objetivo de la formación intercultural y por lo tanto del desarrollo de la inteligencia cultural es de poder ofrecer tanto al talento internacional como a los que lo gestionan las herramientas y estrategias para poder anticiparse y adaptarse en un entorno culturalmente diverso y que de este modo la compañía siendo inclusiva no pierda rendimiento y eficiencia sino que aproveche al máximo las sinergias que ofrece dicha diversidad. Que un expat por ejemplo, en lugar de tardar seis meses en entender la cultura de una empresa en Barcelona lo entienda en dos meses o que un equipo de Barcelona pueda llevar a cabo de manera exitosa un proyecto con compañeros en china o que un equipo multicultural de un shared services sea capaz de definir su cultura de trabajo inclusiva y exitosa. De hecho varios estudios demostraron que la formación intercultural reduce el fracaso de las expatriaciones en un 38% e incrementa hasta un 30% la productividad de los equipos multiculturales. Heindrichs destaca que el desarrollo de la inteligencia cultural es una de las grandes tendencias del desarrollo del talento internacional. Lo que más vale es que tengas inteligencia cultural, tú y tu compañía para marcar la diferencia en un mercado global.

## **Bienvenidos a Barcelona. Acompañar en la integración a la ciudad, servicios y recursos para las empresas que captan talento internacional**

**Judith Romera y Ariana Fernández**  
**Dirección de Promoción de Ciudad del Ajuntament de Barcelona**

Judith Romera toma el relevo en la última parte de la jornada y reivindica que hace tiempo que desde el Ajuntament trabajan para promover Barcelona como entorno de negocios, y que atraer talento es el factor más importante hoy en día. Este año participan en tres foros internacionales. La feria Emigration Expo de Holanda, el Forum Expat de París y el Going Global de Londres. Allí buscan perfiles de emprendedores y personal altamente cualificado, a quienes les presentan Barcelona como un sitio atractivo para trabajar. El Ajuntament no lo

hace solo, sino que colabora con múltiples agentes de la ciudad, como ESADE y la Mobile World Capital. Son muy conscientes de que, cuando los profesionales lleguen, deben sentirse contentos y como en casa.

Para contribuir a ello en marzo lanzaron Barcelona International Welcome (<https://www.barcelona.cat/internationalwelcome/>), una web con información práctica sobre vivienda, educación, salud, transporte público, etc. Una de las complicaciones que se encuentran los expats son los trámites de inmigración, y en general hay que dependen de el Ajuntament, algunos de la Generalitat y otros del Estado. Por ello se han identificado 42 trámites prioritarios, como el visado, el padrón, el NIE, la tarjeta sanitaria, homologar el carné de conducir o como traer una mascota. Para cada uno se halla una pestaña informativa y una práctica. La web está en inglés, castellano y catalán, pero aún falta camino por recorrer. El trámite del padrón no está en inglés y el Ajuntament se está esforzando para que así sea pero aún tardará. Sí que se puede hacer en este idioma (y en nueve lenguas en total) en la Oficina de Atención al Ciudadano de la plaza de Sant Miquel, en el edificio consistorial. Además, se envía un boletín mensual con actividades de interés para la comunidad internacional.

Una de las grandes citas del año para los “expats” es el Barcelona International Community Day, que celebra la sexta edición el 26 de octubre de 2019 en el Museu Marítim, y cuyos aspectos clave pasa a desarrollar Ariana Fernández. La participación es gratis y solo hay que registrarse en la web (<https://meet.barcelona.cat/international-community-day/>). En la edición del año pasado hubo 4.928 participantes de 135 países. Desde sus inicios han tenido el Banc Sabadell de patrocinador, y también cuentan con el apoyo de otras empresas y entidades que han participado en esta jornada sobre talento internacional, como Eres Relocation, Page Personnel, Mercer y la Fundació Factor Humà.

Se prevén 84 expositores entre empresas, instituciones y asociaciones para proponer todos los servicios que el talento internacional pueda necesitar. También habrá una parrilla de 57 actividades en distintos formatos. Desde cápsulas cortas para ofrecer información concreta sobre algunos temas, hasta mesas redondas, conferencias y talleres para tratar de temas más personales y que sean sesiones más abiertas. Así se tratará de cuestiones como el aterrizaje personal, si alquilar o comprar la vivienda, y consejos para crear empresas. También compartirán su experiencia testimonios que en su día también se trasladaron a Barcelona y anfitriones que son barceloneses por elección.

Como novedad habrá una cápsula sobre el Brexit que contará con la colaboración del Consulado británico. También habrá tiempo para explorar, disfrutar y visitar los tesoros culturales de Barcelona y provincia. También se ha creado un espacio con entidades de voluntariado solidarias para que expliquen su proyecto y participar. Habrá actividades de networking para mujeres, para personas que acaban de llegar a la ciudad o para aprender el catalán. Para favorecer que acudan familias al Barcelona International Community Day se prepararán talleres infantiles, e incluso habrá actuaciones musicales con



alumnos de escuelas internacionales. Fernández recuerda que la campaña de comunicación del evento empieza el 1 de octubre e invita a las empresas presentes a que compartan con su plantilla esta información.