



Fotografies: © David Fernández

Entrevista a Santiago Morera

«Per ser una empresa global s'ha de tenir talent divers»

XAVIER SALVADOR

Hi ha una màxima poc discutida que sosté que informació és poder. Santiago Morera n'ha creat una de pròpia: qui acumula talent té el poder. És el fruit de les seves observacions directives a una de les multinacionals estrangeres més singulars que té Catalunya. **Hewlett-Packard** no ha vingut a fabricar les seves impressores de manera més econòmica. Tampoc no es dedica a beneficiar-se dels ajuts amb què les administracions reben els inversors nous. Al contrari, des de Sant Cugat del Vallès, el grup americà s'ha convertit en el paradigma d'empresa que crea talent, el gestiona, el conserva i s'afanya a exportar-lo. Sens dubte, una **rara avis** en el món empresarial català, no sempre prou atent a les exigències de competitivitat i interdependència de l'economia global.



Hewlett-Packard a Sant Cugat o des de Sant Cugat?

Sempre explico el que tenim nosaltres aquí. La gent entén la multinacional

com un centre, una delegació dels Estats Units. Igual que es posa una oficina comercial, o una planta de producció. Però pots convertir-te en una empresa dins d'una multinacional o d'un grup. Sovint ens pregunten: així algú pren la decisió a Estats Units d'invertir o no? Això era abans. Ara, els qui prenem les decisions sobre les inversions som nosaltres. Els qui invertim en empreses de fora som nosaltres. Això vol dir que es fa prevaler el risc del negoci en el qual estem.

Es podria donar la circumstància que dins de l'estratègia global de la multinacional poguéssiu patir els ajustaments del grup, fins i tot anant bé la divisió pròpia?

Com a qualsevol multinacional, sempre estàs subjecte a ajustos generals. El nivell en el qual ens trobem nosaltres és aquell que es produeix quan et donen un negoci. El nostre cas són les impressores de gran format. Tenim tot el negoci, tenim l'R+D, tenim el màrqueting, i la producció vam decidir que no la volíem aquí. El 80 % del nostre destí està en mans de com evolucioni el negoci. Si funciona bé, doncs més inversió, més possibilitats. On? Si podem a Barcelona, però nosaltres podem decidir des d'aquí invertir a la Xina perquè això ens convé com a negoci. Hem comprat una empresa que és a Israel, una persona establerta des d'aquí. Hi ha molt poques multinacionals americanes que treguin la gestió del negoci fora dels Estats Units.

Perquè vau renunciar a tenir la producció aquí, a Catalunya?

No érem competitiu en costos de producció.

Laborals?

Sí, però els costos laborals no eren els principals. Quan tens tota la cadena de valor, veus que hi ha un moment que deixes de ser competitiu. Fa deu anys, una part de les nostres instal·lacions, que ara són plenes de taules d'enginyers, eren línies de producció. Vam veure que no érem competitiu, i el temps ens ha donat la raó. No hi ha cap productor d'impressores de gran format que tingui una planta de producció a Europa, ni tan sols als Estats Units. Són a Àsia. Vam ser dels primers a moure'ns a l'est d'Europa (Hongria, Ucraïna). I ni tan sols això no era competitiu. Ara, de Xina ja se'n van a Vietnam. Per què? El món competitiu dels costos no pot aguantar-ho, i el nostre valor afegit no estava a ser un productor de baix cost de plàstic i alumini. Al final, la tecnologia i els components tenen molta mà d'obra. Dins de l'estratègia global de la companyia, ens vam dir: «O ho fem o no serem competitiu.» Del negoci que tenim aquí —les impressores de gran format—, la producció és tota entre Singapur, Malàisia i Xina.

«Fa deu anys, una part de les nostres instal·lacions, que ara són plenes de taules d'enginyers, eren línies de producció. No érem competitiu, i el temps ens ha donat la raó.»

HP és un paradigma com a empresa amb capacitat de retenir talent. Què és talent per Santiago Morera?

El talent és el coneixement aplicat i el diferencial. Això es pot esdevenir en molts camps diferents: al camp de la tecnologia, gent que aportí coneixement diferencial que permeti fer un millor desenvolupament de productes, innovar, etc., però el talent també és coneixement profund de màrqueting, de clients, per saber quins són els productes necessaris. També hi ha talent en àrees de gestió, i significa tenir els millors directius. La gestió del talent, al final, és la del coneixement especialitzat. I això es pot aplicar a molts àmbits diferents. Quan una companyia et dóna un negoci no ho fa perquè tinguis costos de producció baixos, sinó

perquè tens un talent local que permet portar un negoci a escala global. Al darrere de qualsevol gestió hi ha el talent.

Quina diferència hi ha entre talent i experiència?

Posaré un exemple. L'altre dia vaig estar a la Xina, al laboratori que tenim allà, i vam parlar d'aquest tema. Em deien: «Estem fitxant gent i preferim persones amb tres o quatre anys d'experiència que no pas persones amb deu o quinze. Estem buscant gent amb coneixements.» Per què?

Doncs perquè la gent que té deu anys d'experiència és molt més difícil d'adaptar als nostres mètodes. Amb això vull dir que l'experiència per si mateixa no és un valor; sempre ho és aplicada a una àrea de coneixement. Una persona amb una experiència de tres anys molt limitada, però profunda i modelable, és millor que algú que té deu anys d'experiència, amb un coneixement molt profund en una àrea que no és d'inversió de futur. A la Xina, la gent que té deu o quinze anys d'experiència és gent que ha treballat amb enginyeries molt pesants. L'experiència és molt important sempre que estigui aplicada a àrees de coneixement.

«La gestió del talent, al final, és la del coneixement especialitzat. I això es pot aplicar a molts àmbits diferents. Realment és la clau per a nosaltres».

Gestió del talent i dels recursos humans. Quines diferències hi ha?

Els recursos humans, com nosaltres els entenem, han d'integrar la gestió del talent. Forma part d'un procés integrat dins del negoci. Recursos humans posa una sèrie de regles d'actuació: quins són els valors i el focus del negoci de la companyia. No hi ha diferències. En el passat, a moltes empreses se separaven —fins i tot administrativament—; la clau és posar les dues coses juntes. Es tracta de posar les polítiques tradicionals de recursos humans al servei del talent. La compensació és segura. El reconeixement de la

Santiago Morera Escudé hauria de fer servir una targeta de visita de la talla XXL. Tant per la mateixa nomenclatura del càrrec que ocupa actualment (vicepresident i director general) com pel negoci que dirigeix des de Sant Cugat del Vallès: la divisió d'impressores de gran format de la multinacional americana Hewlett-Packard. Al costat d'un camp de golf, entre les restes del que fou temps enrere una comarca agrària, l'executiu dirigeix un gran campus al més pur estil americà on treballen 400 enginyers d'alta qualificació. Des de la seu central vallesana, el directiu controla operacions a Estats Units, Israel, Sud-àfrica i Xina.

Format a Barcelona, Morera ha fet carrera a la multinacional, on va arribar l'any 1988 com a analista financer. És llicenciat en administració d'empreses i MBA per ESADE.

feina ben feta té un diferencial molt alt. La promoció va molt lligada al talent, però costa molt de fer perquè hi ha tendències en contra, que volen una certa igualtat. És una tensió que tots vivim, però hem fet molt progrés.

El talent només és directiu? A quin graó de la companyia comença la gestió del talent?

És clar que el directiu fa una gestió molt important perquè gestiona el seu talent i el dels altres. Però també és clar que el veiem com un actiu de la companyia des de qualsevol nivell. Especialment per a empreses d'alta tecnologia, la gestió del talent als laboratoris, a la recerca, a l'enginyeria, és molt important. És cert que ens referim molt al directiu per aquesta raó, perquè és el responsable de gestionar bé el talent que té al seu costat.

Però com es gestiona el talent en una pime de la construcció, per exemple?

El concepte és el mateix, les dificultats d'implantació poden ser més grans, hi pot haver més resistències, però crec que hi ha conceptes vàlids de manera absoluta. Tenim directius d'aquí que han marxat a altres empreses diferents i, després del xoc inicial en la manera de fer les coses, al final les polítiques que apliquen serveixen a tot arreu. La comunicació, involucrar la gent en la

gestió, entendre el negoci, tenir reunions amb tots els treballadors, etc., són coses, valors, que malgrat la dificultat serveixen. De vegades, però, a les pimes falta massa crítica per fer gestió de talent.

Això topa amb la negociació col·lectiva?

Hi topa. I hem de buscar un equilibri, perquè al final el talent és diferencial, de cada persona. Quan vols lligar polítiques de recursos humans a això, encara que intentis objectivar-ho, sempre hi ha un element subjectiu que obliga a aplicar «café per a tothom». S'ha de buscar un equilibri. Tampoc no seria lògic que la subjectivitat d'un pugués decidir com es manega el talent. Hi ha d'haver un equilibri; avui el tenim massa encara en la línia del «café per a tothom» —una mica massa—, i ens estem esforçant any rere any per anar per aquí.

«El més correcte per gestionar un negoci és fer servir les polítiques de recursos humans al servei del talent per ser competitius».

Això com ho reben els sindicats?

Totes les polítiques de recursos humans les expliquem al comitè d'empresa i les apliquem. La nostra empresa té una història —no parteix de zero— en la qual de manera obsessiva i repetitiva l'ocupabilitat és un factor que és responsable, també, de desenvolupar una carrera professional. Aquesta filosofia és un factor diferenciador.

Quan es parla de compensacions diferencials, què es vol dir: retribucions fixes i variables?

Al final, el que veiem a la societat és que hi ha molta diversitat; i a l'empresa, exactament igual. Llavors hi ha molta variació. Però hi ha d'haver unes certes línies. La primera, separar vendes de no-vendes. El segment de professionals de no-vendes tenen entre el 10 % i el 15 % de part variable a la seva retribució; entre els directius, el percentatge s'incrementa fins al 20 %, el 30 % i el 40 % de sou variable.

La carrera professional és compatible amb els fitxatges? Quin criteri teniu amb això?

Històricament hem estat molt actius fitxant gent bona de les universitats, i això ens ha donat aquesta gran classe d'enginyeria, d'R+D, que hem tingut. Quan evoluciones i gestiones un negoci, vas creixent. Necessites coneixement especialitzat, experiència en sectors, importar talent d'altres països, i aquí és quan complementes la teva base amb gent que no tan sols aporta coneixement teòric, sinó també una certa experiència de producte, de clients, etc.

Com detecteu el talent?

Hem de ser realistes; quan estem buscant tenim una informació limitada. Però dins d'això, per mitjà d'entrevistes personals majoritàriament, intentem esbrinar el seu coneixement actual del tema concret que sigui. En una segona fase es tracta d'entendre les seves actituds personals, per veure si encaixa o no dins de la companyia. I també fem una bateria d'entrevistes per entendre quin podria ser el proper moviment d'aquesta persona en els propers anys. El que no fem és contractar per a un lloc de feina i prou.

Quan trobes una persona que s'adequa saps que serà difícil retenir-la. Una manera d'entrar aquí és un programa, la Universitat de Hewlett-Packard, on s'intenten completar les mancances dels qui acaben de sortir de la universitat. Fem una actuació de cinc setmanes, fins i tot vuit, de formació. S'explica Hewlett-Packard, però també com es fan presentacions, com es comunica, com es treballa en equip. Coses que creiem fonamentals del món de l'empresa perquè estiguin al currículum d'un estudiant. És una continuació de la universitat, però molt dirigida cap a la part pràctica al món de l'empresa.

Hi ha hagut sectors que han patit la guerra, les batalles del talent. Us roben directius?

Hi ha dues àrees, una de molt coneguda —que és l'àrea comercial—, on tenim la millor escola de directius del sector. Això ha estat acceptat per la competència i constitueix un fet gairebé natural.



▲ «Quan trobes una persona que s'adequa saps que serà difícil retenir-la. Una manera d'entrar aquí és un programa, la Universitat de Hewlett-Packard, on s'intenten completar les mancances dels qui acaben de sortir de la universitat.»

És a dir, en l'àmbit comercial hem tingut gent amb carreres molt bones que a un nivell determinat han marxat. A les companyies de telecomunicacions i informàtica del país, un percentatge molt elevat canvia de treballadors. És un bon senyal. A la part d'R+D ho portem una mica d'amagat. No ens ha passat tant a l'àrea de tecnologia, perquè a l'entorn local no tenim gaire competència.

Com es gestiona una multinacional amb personal de cultures, llengües diferents, etc., perquè surti bé?

L'idioma és l'anglès. I una cosa molt important: la gent ha d'entendre que pertanyen a una empresa global. Que som a Sant Cugat, Barcelona, Catalunya, Espanya, però al final és una empresa global. A l'hora de gestionar i incorporar talent, nosaltres

tenim productes el mercat més important dels quals és a Àsia o Amèrica. La gent d'aquí ha d'entendre que el nostre client no el tindrem a 50 quilòmetres, que som en un negoci global. Quan veiem un departament on tots els enginyers han nascut en un radi de 50 quilòmetres és símptoma que quelcom no va bé. Reforcem molt la diversitat quant a procés de creació, talent i desenvolupament.

Això està acotat? Amb les dones, per exemple?

El mètode és aquest; som molt estrictes en això. Quan les coses, el conjunt de valors, estan integrades, les metodologies són fàcils. La gent creu en allò, ho veu, experimenta la riquesa que dona la diversitat. El que ens preocupa més és com mantenir-ho. Per ser una empresa global que ven a tot el món has de tenir aquest talent divers.

De vegades hi ha la comoditat d'anar a fitxar a una universitat d'aquí; és més fàcil, més barat... Vam començar amb molt talent importat d'Alemanya. La importació de talent és una de les coses que no vull que es perdi, perquè si es perd al final perdrem la visió global.

«Quan dirigeixes un negoci d'àmbit mundial has de buscar el millor talent allà on sigui del món».

Perquè vingui el talent, què pesa: la marca, la ciutat, l'entorn?

La primera decisió és el projecte: què vols fer enfront de què et podem oferir. És el primer factor. El fet de ser a Barcelona hi ajuda moltíssim, per a la gent estrangera té un atractiu. El salari competitiu, també. Intentem estar en un nivell de competitivitat, amb un nivell de complements que ajuda molt el treballador a instal·lar-se dins del país. Aclarir aquestes incerteses també forma part del nostre procés d'atracció.

Globalització, talent... I la identitat de les empreses? D'on és aquesta casa: catalana, americana...? La gestió global de l'empresa fa perdre la seva identitat?

L'empresa

Allà on abans hi havia taules de muntatge, tornavisos i línies de producció, avui hi ha una enorme torre de Babel. La formen els enginyers que Hewlett-Packard ha reclutat els últims anys per investigar. D'aquesta manera, l'empresa tecnològica ha salvat el centre productiu català, que abans acoblava impressores i ara les dissenya, les desenvolupa i les ven arreu del món. La fàbrica s'ha transformat en un immens laboratori on la llengua de treball, l'idioma dominant dels 2.300 treballadors, és l'anglès. Aquesta és la mutació d'una multinacional que va arribar a Espanya l'any 1984 a instal·lar una fàbrica per vendre a tot Europa.

Reunits en una àrea de 39.000 m², enginyers, tècnics i professionals de tot el món conviuen en el que és el cervell de la divisió mundial d'impressores de gran format. Fan màquines capaces d'imprimir amb rapidesa i alta resolució els plànols d'un projecte d'arquitectura, una acurada obra artística o la superfície d'una lona que cobreix un edifici en rehabilitació.

Crec que no. Al final, les empreses globals són una suma de moltes coses; avui HP és molt gran. El nostre negoci de gran format és una barreja d'empresa americana en moltes coses, catalana, europea, israeliana, etc. Sumen moltes coses, i al final el que queda és una manera de fer. Crec que cada empresa intenta diferenciar-se en les seves polítiques de personal, de negoci, d'ètica de negoci. HP s'ha distingit sempre d'alguna manera per fer les coses de manera que es manté per sobre de negocis i països. Això es reflecteix en els clients, en el mercat. HP té una identitat en com es relaciona amb els clients, amb els treballadors, amb l'entorn, etc. Hi ha un segell de com fer les coses. Quan creixes, les empreses no són les mateixes. Hi ha hagut un canvi, de ser una multinacional americana a ser en els últims deu anys una empresa global (que cotitza allà i té molts accionistes allà), però amb una manera pròpia de fer les coses que a la llarga ens diferencia en el mercat.

«Les noves generacions tenen una nova manera d'enfocar la carrera laboral, amb uns altres valors. Potser canviarà en aquests moments de crisi».

Hi ha hagut queixes per la falta d'enginyers amb vista al futur. Però els que treballen es queixen de baixes retribucions.

L'estudiant d'enginyeria veu que és una àrea en la qual treballarà molt, que és difícil i que té un retorn de la inversió que serà el mateix que si hagués fet una altra carrera molt més fàcil. Crec que això té a veure amb les generacions. Els qui surten de la universitat, si volen treballar i ho fan com a enginyers, trobaran bons salaris. Si el mercat no té la capacitat per generar llocs per treballar d'enginyer i ofereix feines amb un salari inferior, aleshores s'hi produeix la desconexió.

No hi ha prou HP repartides pel país?

Efectivament, fem un despertar una mica complicat després d'uns quants anys d'un cicle econòmic positiu per molts factors. Hem viscut molt de

la construcció, dels serveis, però al final el món és competència i els altres no han fet això. El que ha passat aquí ha estat una mica especial. Aquí no hi ha prou demanda, és més fàcil anunciar que fer coses en termes d'innovació. De serveis, sempre en tindrem. L'entorn de país és un element diferencial positiu, fins a un cert nivell. Però en altres, no. La gent va a treballar per un projecte interessant, i va on sigui. És un tema molt preocupant que no hi hagi demanda prou qualificada i sous importants d'enginyeria. Tindrem un despertar complicat perquè als altres països tothom s'està movent molt. Cada país ha buscat en quines especialitzacions. Hauríem de mirar no tant el símptoma, sinó per què està passant. Al final, l'enginyer que fa de programador informàtic, o una feina que podria cobrir-se amb una titulació de formació professional de segon grau, en un lloc que correspondria a un altre i no cobra el que ha de cobrar, es frustra.

El vostre és un cas de cultura d'empresa o dels gestors que ho van muntar al seu moment? Què recomaneu perquè les delegacions de les multinacionals augmentin el rang dins de la seva organització?

Hi ha dues maneres d'enfocar-ho. Fins i tot, la d'una multinacional és secundària. És obvi que els grans grups, per créixer, fan servir els ajuts públics, fiscals, d'R+D, etc. Aquest suport és el mínim per ser competitiu. Però això no és el que a la llarga ens dona el creixement en l'àmbit local.

Hem d'anar més a ajudar les empreses locals a créixer. A la gran empresa catalana se l'ha d'ajudar a tenir els seus departaments d'R+D. Aquesta és una actuació com a país menys volàtil i més interessant que l'atracció de la multinacional. Ha passat en molts països: arriben i marxen. La producció és un tema de costos. L'important és com arribar al pas següent. El nostre cas és una combinació de molts factors. A nosaltres no ens mesuren pel que fem aquí a Barcelona, sinó pel resultat mundial del negoci que portem des d'aquí.

«El tema de la restricció del crèdit el notem a tot el món; la caiguda de la construcció, més específicament a Espanya».

Comenceu a notar el canvi de cicle?

Sí, a diferents nivells. El negoci que tenim aquí és el de les impressores de gran format, una aplicació important de les quals és l'arquitectura i la construcció. Vull dir que quan hi ha un cicle baix de construcció es congelen les inversions. És clar que ho notem. Les dificultats de finançament que hi ha ens afecten també, perquè venem impressores de gran producció de 400.000-500.000 euros, que són inversions de capital, i hi ha més dificultat. Aquest tema del crèdit ho notem a tot el món; la construcció, més específicament a Espanya.

XAVIER SALVADOR

Periodista.

Cap de la secció d'economia d'*El Periódico de Catalunya*.

Ha estat director de Ràdio La Llagosta, cap de redacció d'*El 9 Nou*, cap d'economia del *Diari de Barcelona* i sotsdirector de *Nou Diari*.

