

Las Sedes Centrales para Oriente Medio y África se establecen en Dubái – retos y oportunidades

Dubái, Emiratos Árabes Unidos – Centrándonos particularmente en el sector de Gran Consumo, pero también teniendo en cuenta otros sectores de la industria, hemos visto un creciente número de empresas internacionales mover sus sedes centrales para Oriente Medio y África a Dubái y, en el proceso, hacer frente a los retos inherentes a la contratación de ejecutivos de primer nivel en toda África del Norte y Subsahariana.



Para muchas empresas internacionales de Gran Consumo en Oriente Medio, la atracción de talento de primer nivel puede ser un reto. Ésta sigue siendo una región en desarrollo, muchas empresas todavía no han madurado totalmente y estamos viendo una inflación en aumento y rentas altas. Hay muchos aspectos prácticos y administrativos que intervienen en el proceso de reubicación, el cual puede ser un procedimiento largo y debe ser supervisado de cerca desde el primer momento.

Sin embargo, para África, la atracción del mejor talento está demostrando ser incluso más que un reto. Es un error muy general referirse a África Subsahariana como un solo país, cuando en realidad está compuesta por 54 naciones únicas y muy diferentes. Cada país africano tiene sus propios problemas de raza, etnia y religión, y lo que funciona en uno no necesariamente funciona en otros. La inestabilidad política, la corrupción y la devaluación de la moneda son temas que se presentan de una forma u otra en todo el continente. Los expatriados suelen ser bien acogidos, aunque los permisos de trabajo son cada vez más un problema. En muchos países africanos existe talento de primer nivel, pero no siempre puede ser apropiado para las multinacionales. Los salarios suelen ser más altos que para las posiciones equivalentes en Europa; hay poca comparativa de mercado precisa y los títulos profesionales pueden significar muy poco o nada; estos son sólo algunos de los retos que enfrentan las empresas con sede central para Oriente Medio y África en Dubái.

Infografía: Mercado del Talento Africano



Los retos de reclutamiento son, a menudo, similares en muchos de los mercados de talento locales africanos. Van desde la falta de cualificación en general y problemas de seguridad, hasta el costo de vida y retos de

infraestructura señalados en Nigeria y Kenia. En los mercados más desarrollados, como Sudáfrica, algunos de los principales obstáculos para el desarrollo y formación de capital humano se deben a los sindicatos y la consecuente posible restricción en el comercio y competitividad de la industria. En Egipto, Túnez y Marruecos existen especialistas locales cualificados con total disponibilidad, pero la libertad de movimiento de los tunecinos y marroquíes se ha vuelto más difícil recientemente con las políticas proteccionistas aplicadas por Argelia.

Para algunos países de África del Norte, el talento nativo se puede encontrar fuera de la región, por ejemplo, en Francia o en el Golfo, pero estos expertos a menudo se muestran reticentes a repatriarse y, en cualquier caso, no sin un considerable incentivo financiero para compensarlo. Los países que proveen de talento expatriado son Portugal en el caso de Angola, España en el caso de Marruecos y otros países próximos a las Islas Canarias. También el Reino Unido hacia los países africanos de influencia anglosajona y Francia en los de influencia francófona. Sin embargo, el movimiento intersectorial no es raro e incluso se puede ver entre sectores no relacionados. A pesar de que los niveles de compensación se consideran moderados en toda la región, hay una gran variación en los salarios con algunas áreas funcionales (como la de gestión financiera) mucho mejor pagadas que otras.

Otro de los retos con los que se encuentran las empresas es el de la retención del talento. Una vez que el joven directivo africano ha pasado el proceso de formación inicial, rápidamente se convierte en un valor escaso y muy demandado en el mercado. Recibe múltiples ofertas para trabajar en otras empresas tanto dentro como fuera de su propio país. Esta circunstancia hace que las empresas sean poco proclives a desarrollar talento local y prefieran contratar directivos con experiencia o enviar expatriados.

Entonces, ¿cómo superan las empresas estos retos y atraen el mejor talento posible para impulsar sus operaciones africanas? Los empleadores en industrias y países de alto riesgo dependen en gran medida de los paquetes de compensación, dando gran importancia a los bonos, incentivos a largo plazo y planes de participación accionaria en función del rendimiento. También tendrán que incluir opciones de alojamiento totalmente amueblados, con servicios para los expatriados y sus familias, con garantías de seguridad.

Gráfico: Superar los Retos mediante Soluciones de Compensación



Una vez incorporado a la empresa, el talento expatriado debe tener poder de decisión y el apoyo de una estructura de gestión sólida y alineada. Dichos profesionales querrán ocupar roles clave a corto plazo, de dos a tres años, para poder desarrollarse profesionalmente y financieramente, y es probable que exijan un enfoque culturalmente integrado junto con una estrategia de negocio sólida. Exigirán las mejores prácticas de recursos humanos para sus equipos y las mejores prácticas de negocio para sus operaciones, ya que pocos querrán permanecer en el mismo lugar a largo plazo. Es aquí donde la alineación entre la cultura organizacional y las aspiraciones personales y profesionales de los empleados jugará un gran papel. Si estos dos pilares se pueden unir mediante adaptabilidad, flexibilidad y la voluntad de estar abierto a los objetivos del otro, casi se podría garantizar una mayor probabilidad de compromiso por parte del empleado y su posterior crecimiento y desarrollo.

Al desarrollar una estrategia de talento a largo plazo, los empleadores deben generar una preferencia por el desarrollo y el fomento del talento local y prepararlo para futuras responsabilidades de liderazgo, ya que las transiciones son causa frecuente de rotación de talento y turbulencia. Los programas de educación ejecutiva, fortalecidos por proyectos de tutoría dirigidos, servirían como el mejor efecto invernadero donde germine el nuevo talento para luego seleccionarlo e invertir en él desde el inicio. Esto requeriría atención por parte de la Dirección y el capital necesario para ser invertido, en su totalidad, en un compromiso a largo plazo; un esfuerzo que sería apreciado por el país con déficit de talento.

Una propuesta de valor eficaz y atractiva por parte del empleador, consistirá en una combinación de componentes altos y bajos que no sólo asegurará el talento, sino que también asegurará su retención. Un pilar importante de la propuesta residirá en planes de desarrollo profesional bien definidos y personalizados. Los ejecutivos de más alto nivel también pueden diversificar la composición de los consejos locales y regionales de su nuevo empleador, y su contribución puede ser valiosa tanto para la experiencia y conocimiento local como para el enfoque global de las multinacionales hacia la adquisición de talento. Hacer una prioridad a partir de la elaboración de una estrategia integral, multifacética y flexible para la captación de talento, dirigida específicamente a los profesionales africanos, permitirá a las empresas dispuestas a invertir en este esfuerzo ahorrar millones a lo largo del camino.

Pedersen & Partners es una de las firmas de Executive Search de más rápido crecimiento y totalmente integrada del mundo; Pertenece en un 100% a sus socios, quienes trabajan a tiempo completo para atender a sus clientes. La empresa cumplió 15 años en enero de 2016, y con motivo de esta ocasión, se ha creado una página web con el timeline de la firma <https://pedersenandpartners.com/15th-anniversary/company-timeline>, con los puntos de referencia clave para la transformación de la empresa y se ha publicado un video de aniversario https://www.youtube.com/watch?v=uOyOi_FBkqI.



en Londres.

[Andrea Williams](#) es Client Partner de Pedersen & Partners en Dubái. Williams aporta más de 17 años de experiencia en Executive Search, habiendo ejecutado proyectos en Rusia, la CEI, Oriente Medio y África, especialmente en los sectores de servicios financieros, productos al consumidor y retail. Antes de unirse a la firma, Williams trabajó como directora de una boutique de Executive Search para mercados emergentes en Dubái, y previamente como Consultora Senior de Executive Search para la CEI y MENA en una firma internacional de Executive Search con sede en Moscú. Antes de unirse al mundo de Executive Search y reclutamiento, trabajó durante tres años en el banco de inversión JP Morgan con sede



Investigación en Barcelona y Madrid.

[Alvaro Arias Echeverría](#) es Socio de Pedersen & Partners basado en Madrid. Alvaro tiene más de 15 años de experiencia en Executive Search, habiendo ejecutado proyectos por toda Europa y Latino América, en los sectores Industrial, Servicios Financieros, Salud y Telecomunicaciones. Antes de unirse a la firma, Alvaro fue Socio y miembro del Comité Ejecutivo Internacional de una firma de executive search líder en Europa con sede en Austria. Anteriormente fue Principal de otra firma líder mundial en Executive Search con sede en Suiza. Asimismo fue Senior Manager de la consultora estratégica AT Kearney con sede en Chicago. También fue profesor en el IESE Business School donde fundó su Centro Internacional de

Pedersen & Partners es una firma internacional líder en Executive Search. Contamos con 56 oficinas propias en 52 países de Europa, Oriente Medio, África, Asia y América. Nuestros valores – Confianza, Relación y Profesionalidad – están presentes en nuestra interacción con clientes y ejecutivos. Más información sobre Pedersen & Partners en www.pedersenandpartners.com

Para concertar una entrevista con un representante de Pedersen & Partners y para otras solicitudes relacionadas con los medios de comunicación, contacte con Diana Danu, Directora de Marketing y Comunicación, en: diana.danu@pedersenandpartners.com