



Emilio Vázquez

**José Martínez,**  
director de RRHH de **Daikin Spain**

# Nuestra "Rotación Internacional" ofrece la oportunidad de trabajar en un entorno diferente

**Daikin es una compañía japonesa que acumula 90 años de experiencia en la fabricación de equipos de climatización –aire acondicionado, calefacción, refrigeración y sistemas hidrónicos– para aplicaciones residenciales, comerciales e industriales. Cuenta con una plantilla de 15.000 empleados, que trabajan en las sedes de Japón, Europa, Sur de Asia, Oceanía y Estados Unidos. En España, la compañía comenzó a operar en 1981 y, desde entonces, se ha esforzado en desarrollar una potente red de distribución para responder a un mercado en pleno proceso de expansión.**

**Hace más de una década que está al frente de la dirección de Recursos Humanos en Daikin. ¿Cuál ha sido la evolución de su departamento?**

En estos diez últimos años se pueden diferenciar dos etapas y el punto de inflexión entre ambas lo marca el año 2008. El período 2003-2007 fue un periodo de expansión de la compañía que se caracterizó por la incorporación permanente de personal con el objetivo de poder satisfacer las necesidades comerciales que demandaba un sector en fuerte crecimiento. Perfiles comerciales, ingenieros, personal de servicio técnico y de soporte se incorporaron a nuestra empresa de tal manera que la plantilla prácticamente se duplicó. Este fuerte crecimiento obligó a realizar un gran esfuerzo en los procesos de selección, reclutamiento y formación de todo este nuevo *staff*. Este crecimiento nos colocó ante el reto de dar nuevas responsabilidades de *management* a empleados con talento y capacidad técnica para gestionar equipos. Esta responsabilidad era nueva para ellos, y la empresa volcó gran cantidad de recursos en formarles en esta nueva competencia.

Por el contrario el período 2008-2013 se ha caracterizado por una contracción del mercado a remolque de la ralentización que ha sufrido el sector de la construcción. Desafortunadamente, en estos años hemos sufrido regulaciones de empleo que ha supuesto la pérdida de algunos puestos de trabajo.

**¿Cómo se estructura ahora RRHH? ¿Qué relación tienen con sus homónimos en otros países?**

Actualmente el departamento lo formamos tres personas y nuestra misión es la gestión integral de los Recursos Humanos de la empresa con el apoyo de empresas externas que realizan tareas como son la Gestión de la Administración de Personal y del Servicio de Nóminas, el Servicio de Prevención de Riesgos Laborales y de la Salud, la impartición de actividades de Formación, tareas de servicios generales. A esto hay que añadir los servicios que nos aporta la dirección de Recursos Humanos de nuestra casa matriz Daikin Europe, que trabajando con una filosofía de aprovechamiento de las siner-

gias, nos da un soporte y apoyo en aquellos temas relacionados básicamente con desarrollo de nuevos proyectos, consultoría de Recursos Humanos y de estrategia, etc.

La relación con las Direcciones de RRHH de otras filiales es permanente y muy fluida, ya que compartimos los resultados de los nuevos proyectos, y aportamos nuestra experiencia para el desarrollo de los mismos. Eso sí, cada país gestiona los Recursos Humanos a nivel local.

## Aplicamos el termino japonés "Gemba", concepto que significa "Conocer la situación real sobre el terreno"

**¿Qué perfiles profesionales son los más habituales en su empresa?**

Daikin Spain siempre ha sido una empresa comercial y de servicio, por lo que los tres perfiles profesionales más habituales son comerciales, ingenieros consultores e ingenieros de servicio. Cada uno de estos tres perfiles tiene sus propios grupos profesionales en función del tipo de producto o del tipo de cliente que atiendan. Así podemos encontrar comerciales con competencias y conocimientos diferentes según gestionen una cartera de clientes de instaladores profesionales o del canal mayorista. Los ingenieros consultores gestionan una cartera de clientes como ingenierías, propiedades, constructoras, etc. y su misión es asesorar a todos estos prescriptores en la especificación de los productos Daikin en sus proyectos. Por último, los ingenieros de servicio atienden el Servicio Postventa y se especializan en tipos de producto.

**¿Qué criterios priman a la hora de seleccionar personal?**

Daikin Spain siempre se ha caracterizado por preferir contratar gente joven recién titulada, con ganas de trabajar en el sector de la climatización, y desarrollarse profesionalmente a lo largo de los

años. Esta forma de incorporarse a nuestra empresa permite que poco a poco la gente joven vaya aprendiendo la cultura Daikin y la vaya asimilando como algo natural. La gente joven se ilusiona rápido con los proyectos y aportan lo máximo que en cada momento se le pida.

Como es lógico no todos los puestos se pueden cubrir con gente recién titulada, y también acudimos a profesionales del sector con amplia experiencia y capacidad demostrada. Por eso, los dos principales criterios a la hora de seleccionar nuevo personal son tener la competencias profesionales que el puesto requiere y demostrar ganas de trabajar, aprender e implicarte en los proyectos. Tan sencillo como esto, y en ocasiones tan difícil de encontrar. Las nuevas incorporaciones tendrán que esperar a que mejore la situación, pero en función de los puestos a cubrir, las vías para reclutar han sido empresas de selección; empresas de tra-

bajo temporal; webs de empleo (generalistas o especializadas); redes sociales; y universidades y centros de formación.

**¿Qué programas de formación ofrecen a sus empleados?**

En el Grupo Daikin, aplicamos el termino japonés "Gemba", concepto que significa "Conocer la situación real sobre el terreno" para explicar que, para encontrar nuevas oportunidades de negocio, debemos adoptar el punto de vista del mercado y de los clientes. Un pilar fundamental para implementar y mantener esta mentalidad radica en una formación permanente de nuestro personal. Podemos diferenciar cuatro áreas principales donde volcamos nuestro esfuerzo formativo: formación técnica y comercial de nuevos productos; formación en el desarrollo de competencias, principalmente para reforzar y optimizar nuestras capacidades comerciales y de servicio al cliente; formación para el desarrollo directivo.

**¿Qué proyectos tienen para el desarrollo del talento? ¿Qué papel juega la promoción interna?**

Uno de los pilares básicos en la gestión de Recursos Humanos en Daikin Spain es tener identifica-

dos a todos aquellos empleados que tienen la capacidad para adaptarse a las necesidades cambiantes del mercado y que, con su trabajo, permita a la empresa seguir con su posición de liderazgo en el sector.

La dirección de RRHH colabora estrechamente con el resto de direcciones con el fin de identificar y desarrollar a ese personal. Cada dos años realizamos un análisis del desarrollo profesional de esos empleados respecto al plan previsto para ellos, analizamos las desviaciones y tomamos las medidas necesarias que permita seguir con su desarrollo. Carreras profesionales, planes salariales y formación para el desarrollo son las tres acciones principales que nos permiten seguir desarrollando el talento dentro de la empresa. Una cuarta acción incluye la rotación internacional dentro del Grupo Daikin a puestos en otras filiales o en la casa matriz Daikin Europe.

### ¿Se promueve el movimiento entre filiales del grupo a nivel nacional e internacional?

El Grupo Daikin tiene establecido desde hace muchos años un programa denominado de "Rotación Internacional" donde, bien por solicitud de un empleado o bien por solicitud de una filial o de la central, un empleado del Grupo que cumpla con ciertos requisitos puede optar a cubrir vacantes en otras filiales o en la misma central. Este programa ofrece la oportunidad de trabajar en un entorno diferente al habitual y adquirir una experiencia y conocimientos que serán de gran utilidad de vuelta a la filial de origen. Estos programas tienen una duración entre 2 y 4 años, existiendo la posibilidad de trabajar fuera de España en caso que la filial propusiese al empleado una oferta laboral definitiva.

### ¿Qué políticas de flexibilidad ofrecen a sus trabajadores? ¿Qué papel juega en este sentido el uso de las nuevas tecnologías?

*Gemba* te obliga a conocer la realidad estando en el terreno y Daikin Spain debe aportar a su equipo las herramientas tecnológicas necesarias que permitan estar cerca del cliente. Ordenadores portáti-

les y *smartphones* son las herramientas que permiten estar conectado permanentemente con las oficinas. Además, todos los empleados pueden recibir formación *online*, y no es necesario que sigan esa formación en el trabajo. Desde su casa o desde donde deseen y cuando mejor les venga pueden realizar esas actividades formativas.

### Este año una de sus filiales en Europa ha sido incluida en la lista de Forbes de las Compañías más Innovadoras del Mundo. ¿Ha tenido repercusión este premio en su actividad en España?

Estar en el ranking de las 100 empresas más innovadoras del mundo supone el reconocimiento explícito del trabajo de todo el Grupo Daikin Indus-

valore los premios y reconocimientos que recibimos. En definitiva, que se sienta orgulloso de lo que la empresa hace y que tenga una visión global del negocio.

### Recientemente han participado en la XV Edición de la Carrera de las Empresas, el evento deportivo que anualmente organiza Actualidad Económica. ¿Cuáles son los objetivos de la participación en este evento y en otros similares?

La dirección de RRHH promueve la participación en este tipo de eventos entre los empleados que quieran disfrutar de una jornada deportiva entre empresas para impulsar valores como espíritu de equipo, vida sana, esfuerzo, compañerismo y

## Debemos incrementar nuestra facturación, y para ayudar a conseguirlo estamos inmersos en un plan de formación de toda nuestra red comercial

tries durante sus 90 años de existencia. Nuestros clientes agradecen esas innovaciones que redundan en la eficiencia energética de nuestros productos, en la tecnología que permite cada vez equipos más compactos, en el diseño estético de los mismos, etc. El premio en sí nos da el reconocimiento externo de una organización tan importante como lo es Forbes, pero día a día, año a año, ese reconocimiento nos lo han ido dando nuestros clientes.

### ¿Cómo desarrollan la comunicación interna de la compañía?

Desde hace varios años, contamos con el portal del Empleado, una Intranet donde se comunican novedades comerciales, logros conseguidos por la empresa, noticias sobre acuerdos llegados con empresas, noticias diversas, etc. A nivel de Grupo contamos con el boletín electrónico de noticias Daikin eNews, donde se recogen las noticias más importantes de grupo a nivel europeo de los últimos dos meses. La filosofía que subyace a todas estas herramientas es que tanto el personal comercial como el no comercial conozca lo que hace su empresa, cuáles son las novedades de productos, participe de los logros conseguidos,

deportividad. Es una ocasión excelente para hacer equipo. Este año hemos contado con una importante representación y he de decir que los resultados deportivos obtenidos han sido altamente satisfactorios.

### ¿Cuáles son los principales retos de futuro de RRHH en Daikin?

Daikin Spain no puede esperar sentada a que la actividad económica se recupere por sí misma. Debemos ser proactivos y realizar acciones que nos faciliten el crecimiento. Por ello, en los próximos dos años, la dirección de Recursos Humanos estará involucrada en los siguientes retos. Debemos incrementar nuestra facturación y para ayudar a conseguirlo estamos inmersos en un plan de formación de toda nuestra red comercial y de ingenieros. Por otro lado, nuestra red de ingenieros de Servicio han empezado un programa de Desarrollo Competencial en Customer Service. En los próximos meses, veremos cómo aumenta el nivel de Calidad de Servicio de nuestra división de Post-venta, factor fundamental para generar un aumento de la confianza de nuestros clientes ■

al detalle

### Datos de Daikin:

- Actualmente la plantilla de Daikin Spain está compuesta por 214 empleados, repartidos en las oficinas de Madrid, Barcelona, Vizcaya, Valencia, Palma de Mallorca, Sevilla y Málaga.
- El 72% de la plantilla son hombres y el 28% mujeres.
- Daikin Spain tiene una plantilla joven y muy experimentada, con una edad media de 43 años. El 46% del total de los empleados tiene una edad comprendida entre los 30-40 años, y un 38% entre los 41-50 años.
- La inmensa mayoría del personal es de nacionalidad española, aunque hay algunos empleados nacidos fuera de España (Argentina, Francia, etc.).