



CIUDADANÍA Y VALORES  
FUNDACIÓN

**III SIMPOSIO INTERNACIONAL DE  
INMIGRACIÓN. LA CONTRATACIÓN EN  
ORIGEN: PROGRAMAS DE CONTRATACIÓN  
DE INMIGRANTES**

SELECCIÓN EN ORIGEN DE  
TRABAJADORES EXTRANJEROS  
MC DONALDS 2005-2007

**Rafael Moreno Herguezábal**  
*Consultor de Recursos Humanos  
Responsable Gestión del Contingente  
Mc Donalds Sistemas de España, Inc*

Madrid, 27 de marzo de 2009

## Índice General:

- Realidades macroeconómicas en España ( 2005-2007)
- Diferentes modos de contratación en origen: ¿Por qué el contingente?
- Oferta de trabajo Mc Donalds
- Perfil requerido
- Consideraciones previas.
  - o Responsabilidad social corporativa
  - o Desconocimiento países de origen y sus nacionales
  - o Tramites de contingente
- Dificultades encontradas:
  - o Previas a la selección
  - o En el país de origen
  - o En el país de destino
  - o Desconocimiento del medio de los trabajadores e integración.
- Éxitos y experiencias positivas.
  - o Cumplimiento de objetivos de la contratación
  - o Gestión Secretaria de Estado de Inmigración española.
  - o Apoyo institucional de alto nivel en países de origen
  - o Historias de integración y proyectos de vida cumplidos.
- Consecuencias de llamarse Mc Donalds en el proceso de contratación de extranjeros.
- El contingente hoy en día: Perspectivas pasadas, presentes y futuras.

## SELECCIÓN EN ORIGEN DE TRABAJADORES EXTRANJEROS

### MC DONALDS 2005-2007

*Rafael Moreno Herguezábal  
Consultor de Recursos Humanos  
Responsable Gestión del Contingente  
Mc Donalds Sistemas de España, Inc*

#### **Realidades macroeconómicas en España 2005-2007.-**

##### **•Problemas para encontrar trabajadores nacionales:**

- Expectativas cada vez mas altas de los trabajadores nacionales.
- Rechazo de empleos en sectores de hostelería, limpieza, construcción, agricultura.
- Bajas tasas de natalidad
- 6-7 % tasa de desempleo en Madrid, Cataluña, Baleares.
- Gran número de restaurantes y competidores con altos niveles de rotación de empleados.

##### **•Evolución extranjeros en España respecto a población activa:**

- 1998: 1,5 %
- 2006: 8,8 %
- 2015: 19 % ( previsiones)

##### **•Crecimiento económico constante ( expectativas 2005).**

- 2013: se alcanzaría el pleno empleo
- 2015: déficit de 800.000 puestos de trabajo.

Como consecuencia de la falta de mano de obra en el sector de la hostelería a nivel nacional y de la dificultad de encontrar perfiles adecuados para trabajar en nuestros restaurantes, Mc Donalds Sistemas de España. Inc. y gran parte de sus franquiciados decidieron en 2005 utilizar las herramientas que para contratación en origen pone a nuestra disposición el ordenamiento jurídico español.

Destacar que había un gran número de extranjeros en España sin los correspondientes permisos de trabajo y a los que no se podía contratar por este motivo. En este grupo se encontraban personas que habían sido reagrupadas y que tenían permiso de residencia pero no de trabajo (cónyuge e hijos principalmente) y personas sin permiso ni de residencia ni de trabajo. Estábamos hablando de cientos de miles de personas en edad y con capacidad para trabajar y a los que no podíamos contratar.

Nuestras expectativas de crecimiento eran cada vez mayores con nuevas aperturas de restaurantes programadas para los años siguientes por lo cual era absolutamente

necesario tener suficiente mano de obra para las nuevas aperturas y también por la cada vez mayor dificultad de encontrar perfiles adecuados para desarrollar políticas de Recursos Humanos ( reclutamiento, selección, desarrollo, formación, etc..) absolutamente necesarias para continuar con los estándares de calidad de servicio que nuestra Marca requiere para satisfacer a nuestros clientes y continuar siendo líderes en el sector.

Ante esta disyuntiva y para evitar frenar nuestro crecimiento y evitar que los 370 restaurantes que teníamos en ese momento no tuvieran plantilla suficiente nos planteamos la posibilidad de contratar en origen a pesar de las reservas y miedos lógicos de adentrarse en un mundo totalmente desconocido.

Nuestro negocio necesitaba de un número creciente de trabajadores “no cualificados” en ese momento.

En 2005 se contrataron un total de 119 personas en Republica Dominicana para formar parte de la plantilla fija de nuestros restaurantes de Compañía y franquicia. Este primer contingente se implanto de manera piloto en restaurantes de Compañía de la provincia de Madrid y Barcelona y varios franquiciados de Málaga, Barcelona, Tarragona y Alicante. Ante el éxito de dicho contingente en cuanto a motivación, rendimiento y calidad de servicio al cliente de los trabajadores muchos de nuestros restaurantes de compañía y de franquiciados decidieron seguir optando de manera clara por esta formula de contratación que tan buenos resultados nos había dado.

En el primer contingente la Federación Española de Hostelería actuó como organización empresarial representativa de nuestros intereses actuando como mediador y asesor en todo el proceso desde la presentación de la oferta hasta la incorporación definitiva en destino, aglutinando la representación tanto de restaurantes de compañía como de franquiciados.

En 2006 la oferta se incrementó de manera significativa respecto al pasado tanto en numero de empleados como de sociedades de franquiciados con la salvedad, respecto al año anterior de que queríamos realizar el proceso nosotros mismos sin intervención de la federación y de esta manera salvar las dificultades en cuanto a perfiles, costes, tramites, irregularidades y plazos que se habían dado sin nuestra intervención directa.

Así en 2006 contratamos un total de 356 personas en Colombia y 263 en Perú. En el año 2007 la oferta fue de 156 personas en Colombia y 149 en Perú, siendo el total de seleccionados a lo largo de estos dos años de 1.043 personas.

A continuación se puede ver la distribución de las selecciones a lo largo de estos años:

<b><u>País</u></b>	<b><u>Fecha llegada</u></b>	<b><u>nº</u></b>
<b>REP. DOMINICANA</b>	<b>Julio 2005</b>	<b>119</b>
<b>COLOMBIA</b>	<b>Junio 2006</b>	<b>323</b>
<b>PERU</b>	<b>Oct. 2006</b>	<b>33</b>
<b>COLOMBIA</b>	<b>Dic. 2006</b>	<b>33</b>
<b>PERU</b>	<b>Dic. 2006</b>	<b>230</b>
<b>PERU</b>	<b>Junio 2007</b>	<b>149</b>

COLOMBIA

Junio 2007

156

TOTAL:

1.043

En total la distribución por países es la siguiente en todo el sistema:

COLOMBIA: 512 contratados ( 49 % del total)

PERU 412 contratados ( 39,5 % del total)

REP.DOMINICANA 119 contratados ( 11,5 % del total)

El 60 % de los seleccionados son mujeres.

### **Diferentes modos de contratación en origen: ¿por qué el Contingente?**

En principio había tres opciones legales para poder hacer contratación en origen.

**Contingente:** Para países con acuerdo de Flujos Migratorios con España ( Colombia, Ecuador, Republica Dominicana, Marruecos, etc..). Se trataba de ofertas genéricas de trabajo estable según ocupaciones y provincias que salían publicadas todos los años. La facilidad estaba en que en teoría los plazos eran cortos y los convenios de flujos migratorios establecían procedimientos e instituciones que participaban en el reclutamiento o preselección en función de nuestra oferta genérica.

**Catalogo de ocupaciones de difícil cobertura:** Cualquier país. La dificultad estribaba en que primero teníamos que seleccionar por nuestra cuenta y después realizar las ofertas de trabajo nominativas y temporales por un año en función de un catalogo de ocupaciones trimestral de ocupaciones de difícil cobertura y que publicaba el INEM. Fue desechada por las dificultades que tenían.

**Régimen de Reciprocidad:** Chile y Perú. No se tenía en cuenta la situación nacional de empleo y había la posibilidad de contratar cualquier trabajador y ocupación y el tramite se regia por el régimen general.

De las tres opciones optamos por el contingente a darnos tratamiento legal como gran empresa y ser centralizado en proceso en la Secretaria de Estado de Inmigración y teniendo mayores garantías en cuanto a apoyo y asesoramiento en el proceso, instituciones participantes y sobre todo el acuerdo de Flujos Migratorios entre los países en cuestión..

En el caso de Perú dadas las facilidades del Ministerio de Trabajo peruano y la secretaria de estado de inmigración española en la practica el sistema funcionaba como si del traite del contingente se tratara a pesar de no haber convenio de flujos migratorios.

### **OFERTA DE TRABAJO**

La oferta de trabajo es uniforme y homogénea en términos generales tanto por parte de Mc Donalds Sistemas de España como de franquiciados. La única diferencia es en

cuanto a cantidades económicas anuales pues existen diferencias en función de la provincia en que este radicado el restaurante en las categorías ofertadas según lo establecido en convenio colectivo aplicable.

En términos generales esta es nuestra oferta de trabajo:

- 30 horas semanales.
- **Contrato indefinido.**
- Pacto de horas complementarias hasta el límite legal ( hasta 40 horas semanales).
- 30 días de vacaciones + 20 adicionales por compensación de festivos trabajados.
- 2 días sucesivos y rotatorios de libranza semanales.
- Salario según convenio y categoría.
- Comida a cargo del restaurante.
- Oportunidades reales de promoción.
- Seguro de vida y accidentes.
- Formación continua a cargo de la empresa.
- Actividades lúdicas.
- Disponibilidad total de turnos de trabajo
- Revisiones Regulares de rendimiento

#### PERFIL REQUERIDO

- Experiencia de al menos 1 año en el sector de la hostelería, preferentemente en establecimientos de restauración moderna.
- Estudios mínimos de Bachillerato Superior o formación equivalente.
- Flexibilidad, capacidad de trabajo en equipo, madurez emocional.

#### DIVERSAS CONSIDERACIONES PREVIAS

##### **Responsabilidad social corporativa en el ámbito de la integración.-**

En el ámbito de estas contrataciones, y estando claramente conscientes y sensibilizados ante las dificultades del proceso de integración del personal contratado en origen, Mc Donalds ideó un plan para facilitar a los mismos su integración tanto social, familiar como laboral, intentando que en el mismo se prestara el adecuado apoyo a las necesidades sociales que presenten los trabajadores en cuanto a integración social, búsqueda de alojamientos, liquidez financiera, asesoramiento jurídico, ayuda a las gestiones administrativas, comunicación con los países de origen y demás necesidades en el ámbito de la adecuada integración social, ya que entendíamos que nuestro papel no era el de mero empleador de mano de obra y que nuestra responsabilidad social iba más allá.

Entendíamos que nuestra responsabilidad social como empresa que decide trabajar con los contingentes contratados en origen es mayor que en la contratación en nuestro país, tanto por las expectativas que generan en los seleccionados como por las dificultades de perder un entorno conocido, y llegar a otro país con otros códigos, métodos de trabajo diferentes, esquemas mentales, percepción de jerarquías, búsqueda de vivienda, trámites legales, convalidaciones, desconocimiento del entorno espacial, transportes, centros de Salud, acceso a actividades culturales, educativas, de asesoramiento etc, por lo que al planificar el proceso de la primera acogida reduciríamos la ansiedad y los miedos, tanto del trabajador inmigrante recién contratado como de los compañeros de trabajo en la sociedad de acogida y les

facilitaría la integración como empleado y en mayor medida como ciudadano, evitando factores que alimentarían conflictos.

Nos encontramos con la dificultad de que las diferentes Administraciones Publicas participantes en el proceso tanto en origen como en destino, entendían únicamente el proceso como un conjunto de normas que regulan el ámbito de extranjería dándonos de bruces con la realidad de que las leyes y reglamentos necesarios para configurar la política migratoria del momento, no recogían todos los espacios en los que va a moverse el inmigrante en el país de acogida, de las carencias y necesidades a las que se enfrentará, y que dificultan su adaptación e integración.

Queríamos reducir las causas de conflicto en la mayor medida posible. Las causas van desde unas expectativas que exceden a la realidad que se encuentran, se gana más dinero, pero también cuesta mucho más vivir, hasta la adaptación a la nueva realidad del país de acogida, desconocimiento de la cultura, de la sociedad, el clima, elementos desconocidos de socialización a los que debe adaptarse lo más rápidamente posible y que dificultan su integración.

### **Desconocimiento de los países de origen y sus nacionales.-**

Uno de los temas que tratamos y debatimos fue hacia que países enfocar nuestra oferta.

Existían muchas consideraciones a tomar. En aquellos momentos el proceso migratorio en España estaba en plena expansión y había políticas publicas claras hacia la contratación de inmigrantes para cubrir los puestos de trabajo que no eran cubiertos por el personal nacional.

Igualmente al ser un fenómeno relativamente reciente los prejuicios y el desconocimiento de las diferentes nacionalidades y su idiosincrasia y la extrapolación de la problemática de sus países a los nacionales de los mismos por parte de los medios de comunicación y gran parte de la opinión pública hacia que hubiera barreras internas y miedos a la hora de decidirnos por un país, que fue mas claro en el caso de Colombia.

Por esta razón tuvimos diversas reuniones con la Secretaria de Estado de Inmigración para que nos informara sobre los perfiles y experiencias de las diferentes empresas que habían contratado en origen. También nos reunimos con las Embajadas y Consulados de Republica Dominicana, Colombia y Perú e incluso con representantes de las diferentes instituciones que hacen la preselección en origen y nos dan apoyo ( Secretaría de Estado de Trabajo de Republica Dominicana, Servicio Nacional de Aprendizaje- SENA- de Colombia y Ministerio de Trabajo de Perú). Igualmente nos informamos y consultamos haciéndoles partícipes de nuestra intención a diferentes ONG ( Voluntariado de Madres Dominicanas-Vomade-, AICODE y AESCO, CEAR, CEPAIM, etc..) aparte del asesoramiento e información continua y reciproca que teníamos con la Federación Española de Hostelería (FEHR).

### **Trámites de contingente.-**

El proceso comienza con la publicación en los últimos días del año del Real Decreto en el que se aprueba el contingente de trabajadores extranjeros para el año siguiente según ocupaciones y provincias.

Para ello previamente la Secretaria de Estado de Inmigración consulta al INEM sobre que ocupaciones y en que provincias hay déficit de mano de obra y consulta a

sindicatos y organizaciones empresariales sobre el particular para establecer el número de ofertas.

En nuestro caso la FEHR ( Federación Española de Hostelería y Restauración) nos pide unos meses antes nuestras previsiones de contratación en origen para el año siguiente para a su vez remitir dichos datos a la Secretaria de Estado de Inmigración que la tendrá en cuenta a la hora de establecer las ofertas.

En este sentido en un primer momento únicamente el Grupo Vips y algunas PYMEs representadas por la FEHR utilizaban el contingente. Por ello nuestra intención a fin de evitar quedarnos sin cupos era hacer la oferta lo antes posible y tener comunicación directa con la Secretaria de Estado de Inmigración y la FEHR a fin de conocer plazos y estado de las ofertas por provincias.

Esquemáticamente el trámite es el siguiente:

- Aprobación contingente Diciembre-Enero de cada año.
  - o Provincia
  - o Sector
  - o Categorías ( CNOs de camareros y cocineros)
- **Febrero y Julio de cada año:** Petición de Contingente por parte de los restaurantes al departamento de RR.HH de Mc Donalds.
- RRHH envía mail a los franquiciados interesados indicando condiciones y documentación:
  - o 30 horas mínimas a la semana garantizadas
  - o Pacto de horas complementarias.
  - o Contrato indefinido
  - o Posibilidad de desarrollar carrera profesional.
  - o Pago de tasas de 179 € por persona + costes de selección y logística (aprox. 50 € por persona).
  - o Alojamiento y viajes a cargo del trabajador.
    - Compromiso de búsqueda y asesoramiento de alojamientos temporales o definitivos a precios asequibles y en cercanías del restaurante por el franquiciado.
  - o Documentación a presentar en la oferta:
    - Rellenar Anexos IIA y IIB de oferta genérica de contingente.
    - Acta de constitución de la empresa ( original y fotocopia para su compulsada)
    - CIF de la empresa y DNI del representante legal ( copia compulsada).
    - Poder del representante legal ( en su caso).
    - Certificación de estar al corriente de pagos con la Agencia Tributaria y Seguridad Social.

- Memoria descriptiva de la actividad de la empresa.
- Presentación en:
  - Área de Trabajo de la Delegación o Subdelegación del gobierno de la provincia.
    - Por el franquiciado ( en caso de mas de 10 plazas).
    - Por la Federación Española de Hostelería ( agrupa varios franquiciados que sumen mas de 10 plazas).
- Aprobación por la delegación del gobierno y envío para selección a la secretaria de estado de inmigración.
- **Abril y Septiembre:** Selección en origen por equipo de selección Mc Donalds.
  - Presentación de la empresa, oferta de trabajo, alojamientos, viaje, etc..
  - Entrevistas personales y test situacional.
- Acta de aprobación de la selección visada por la Embajada de España, remisión a la Comisaría General para dar NIEs.
- RRHH envía a franquiciados nombres y NIEs de sus trabajadores para hacer contratos de contingente (Anexo V).
- Remisión contratos a RR.HH para su aprobación y envío al país para la firma por los trabajadores.
- Confirmación visados de trabajo y viajes
- **Junio-Julio y Noviembre-Diciembre:** Llegada a España.
- Recogida por parte de RRHH y franquiciados en Aeropuerto de destino y remisión a alojamientos temporales o permanentes.
- Jornada de Bienvenida y Orientación por RRHH y franquiciados.
- Alta en S.S. y comienzo relación laboral.
- Pago de tasas a los 8 días desde llegada a España. ( 179 € por persona).
- Presentación documentación por el trabajador para permiso de trabajo y residencia inicial. (un mes desde llegada a España).

Como se puede intuir el tramite es muy farragoso y largo pero las verdaderas dificultades están en los obstáculos, barreras y desconocimiento que nos encontramos en cada uno de los pasos a seguir y la descoordinación del proceso entre las diferentes instituciones participantes ( delegaciones del gobierno, secretaria de estado de inmigración, instituciones del país de origen, Consejería laboral del consulado de España, sección de visados del consulado de España, Brigada Provincial de

Extranjería, etc..) y sobre todo en el incumplimiento de los plazos legales previstos por el R.D. de contingente.

## DIFICULTADES ENCONTRADAS.-

### **Previas a la selección:**

- Falta de plazas en determinadas provincias con déficit real de mano de obra o plazas muy limitadas. En este sentido nos encontramos que en algunas provincias el número de plazas era tan limitado que la primera empresa en presentar la documentación se llevaba el gato al agua, quedándonos con la problemática de no encontrar trabajadores para cumplir con nuestras expectativas de negocio. En este sentido nuestra situación de empresa con restaurantes de franquicias (entidades jurídicas independientes) y restaurantes de Compañía hacía más farragoso el trámite burocrático al tener que coordinar el proceso y revisar la documentación previamente.
- Competencias descentralizadas en las delegaciones de gobierno de las diferentes provincias para presentar la documentación y centralización del proceso de selección en la Secretaría de Estado de Inmigración. Esto hacía que los plazos se demoraran al tener que esperar que las ofertas llegaran a la Secretaría de Estado. En este sentido en algunos momentos del proceso nos encontramos con desconocimiento sobre trámites, procedimientos del contingente en las delegaciones de gobierno así como denegaciones injustificadas y prácticas dilatorias en las mismas. En algunos casos incluso nos encontramos funcionarios que mostraban abiertamente su rechazo a la contratación de extranjeros en sus países de origen.
- Falta de información sobre instalaciones, proceso previo de selección.: Nos daban fecha para el proceso de selección con dos semanas a la fecha efectiva sin que pudiéramos ponernos en contacto ni con la institución estatal responsable de la preselección y apoyo en el proceso ni con la consejería laboral de la Embajada de España en el país de origen, con lo que la incertidumbre era más que evidente dado a que nos enfrentábamos a un entorno desconocido.

Básicamente, la institución del país de origen hacía una preselección de candidatos en función del perfil genérico planteado por la empresa en la oferta sin entrar en perfiles psicológicos ni competenciales centrándose únicamente en la edad, perfil académico y experiencia, presentándonos entre 2 y 3 candidatos por puesto ofertado, lo cual hacía del proceso de preselección la clave del éxito y fuente de posibles irregularidades que más adelante especificaré.

### **En el país de origen:**

- Falta de medios técnicos y materiales en el lugar de origen

- Perfiles no adecuados ni adaptados a la realidad empresarial: Nos encontramos que un gran porcentaje de preseleccionados no cumplían el perfil de entendimiento mínimo y en muchos casos con edades muy altas (por encima de los 45 años hasta los 65 años) con lo cual el margen de maniobra era mínimo.
- Imposibilidad de utilizar técnicas de selección ni de asegurarnos el perfil competencial mínimo por la falta de tiempo suficiente. Nos asignan cinco días para entrevistar a una media de 700-800 personas con un equipo de selección de Mc Donalds de 3 a 4 personas con lo cual teníamos 15 minutos para entrevistar a la persona y tomar la decisión en jornadas maratónicas de 8 a 10 horas de trabajo, quedándonos en algunos casos con la sensación de cuadrar los listados definitivos con perfiles no del todo adecuados y que luego se confirmó en destino.
- Desconfianza por parte de algunos funcionarios públicos en el país de origen sobre la realidad de la oferta y acusaciones de enriquecimiento ilícito e ilegalidades.
- A pesar de que el proceso de preselección era gratuito y ampliable a toda la población del país, algunos preseleccionados nos manifestaron haber pagado cantidades de dinero y que la oferta no había sido todo lo transparente y publica posible sino restringida.
- El apoyo de las Consejerías laborales de la Embajada de España diferían según el país encontrándonos desde un apoyo, información y soporte aceptable hasta la falta de información, apoyo y presencia en el proceso de selección.
- Según el país el grado de confianza entre las instituciones de ambos países difería, llegando a suspenderse previamente algún proceso por falta de garantías en la limpieza y transparencia.
- Demoras en los tramites posteriores a la firma del acta de seleccionados y dificultades en la entrega de visados que en algunos casos superan el mes desde la selección.
- Dificultades a la hora de coordinar documentación, vuelos, etc.. y en algunos casos trato inadecuado a nuestros representantes en la sección de visado de los consulados.

Respecto a los vuelos llegamos a acuerdos con algunas aerolíneas para conseguir precios económicos para los seleccionados. Así llegamos a acuerdos con Air Madrid para que pudieran volar con un coste de 300 Euros el billete de avión ocupándose ellos de la coordinación de los vuelos.

En referencia a este tema de la gestión de vuelos tuvimos dificultades en algún país ante el animo de lucro de algún funcionario que quería gestionar los vuelos a través de su propia agencia de viajes o de personas afines que una vez detectado fue puesto en conocimiento de las autoridades procediéndose al cese inmediato de esa persona.

Seleccionamos a la agencia de viajes que nos coordinaba y gestionaba los vuelos por las referencias de empresas españolas y la experiencia acumulada en este sentido. Aún así las dificultades que les pusieron fueron salvadas.

En este sentido no queríamos que hubiera ninguna duda sobre la transparencia, eficacia, agilidad y limpieza del proceso.

### **En el país de destino:**

#### - Dificultades en los alojamientos:

Nuestros franquiciados y el equipo de RRHH en un principio para todas aquellas personas que no tenían familiares en el lugar de destino y así lo manifestaron en origen asumían por regla general el coste de los primeros días de alojamientos temporales (hostales, hoteles, pisos de alquiler, etc.) y en algunos casos gestionaron alojamientos mas fijos, que resulto no dar buenos resultados pues al poco tiempo cada uno se gestionaba el alojamiento a su conveniencia una vez conocido el medio.

El problema que se encontraba el personal inmigrante en el tema de alojamiento era el siguiente:

- Petición de avales y varios meses de fianzas.
  - Precios abusivos y pisos en malas condiciones
  - Hacinamiento.
  - Vecinos reticentes a inmigrantes.
  - En algunos casos alojamientos alojados de los centros de trabajo.
  - Estafas de personas de la misma nacionalidad.
- Barreras internas: En algunos casos falta de sensibilidad y empatía del personal nacional y extranjero contratado en España.
- Falta de liquidez financiera de los trabajadores. A pesar de haberles comentado que trajeran una determinada cantidad de dinero para financiarse hasta que cobraran la primera nomina muchos de ellos no traían dinero ni para poder mantenerse unos días.

En este sentido nuestra compañía con el fin de facilitar la integración del personal mantuvo contactos con diversas entidades financieras para conseguir productos financieros con las mejores condiciones en el mercado para los empleados inmigrantes.

En nuestro afán por ayudar a los recién llegados, y preocupados por su posible falta de liquidez para afrontar los gastos de estancia (alquiler, fianza, sustento hasta el cobro de la primera nómina, etc), así como su desconocimiento del sistema bancario, se alcanzó un acuerdo con la entidad bancaria que ofrecía, en nuestro criterio, las mejores condiciones.

En todo momento, se compartió esta información con los interesados en las presentaciones realizadas en el país de origen. Siempre se les explicó que existía un acuerdo exclusivo para los empleados McDonald's, tanto de restaurantes propios como de franquiciados, del contingente de trabajadores extranjeros, y que era **totalmente voluntario** y que no existía ningún interés comercial ni económico por parte de nuestra compañía, y en caso de impagos o deudas el banco respondía con este riesgo.

El motivo de abrir una cuenta bancaria responde a que el pago de nómina se efectúa a través de una transferencia bancaria.

El acuerdo con la entidad bancaria contemplaba:

- cuenta bancaria sin comisión de apertura ni mantenimiento durante el primer año
  - tarjeta de débito sin coste durante el primer año
  - **posibilidad de solicitud préstamo de 600 euros a devolver en 10 meses con las condiciones más favorables del mercado**
  - **seguro de asistencia jurídica gratuita con Legalitas ( totalmente gratuito)**
  - **seguro de repatriación en caso de fallecimiento ( totalmente gratuito)**
- Desconocimiento del medio de los trabajadores e integración:

Para ello editamos unos manuales de acogida por provincias y nacionalidades en los que se les informaba sobre aspectos básicos y fundamentales para su mejor integración y conocimiento del medio en el que se encontraban. Igualmente en charlas informativas sobre trámites a seguir se trataban estos y otros aspectos con vistas a mejorar su integración y minimizar en la medida de lo posible el miedo a lo desconocido, tratándose temas como:

- Derechos y deberes de los ciudadanos extranjeros en España.
- Trámites de empadronamiento.
- Tarjeta sanitaria, régimen sanitario, centros de salud, acceso a medicamentos, etc..
- Trámites gestión tarjeta de trabajo inicial y obtención del NIE.
- Asesoramiento sobre alojamientos (precios orientativos de alquiler, recursos públicos, tráites de contratos de arrendamiento, fianzas, subarrendamiento, bolsas de vivienda, etc..).
- Direcciones de interés ( embajadas, consulados, servicios sociales, ONG, publicaciones latinas, lugares de reunión, etc..)
- Transportes y conocimiento del medio (planos, precios).
- Trámites de Registros Públicos (matrimonio, nacimientos, parejas de hecho).
- Trámites reagrupación familiar, etc...

Igualmente intentamos la máxima colaboración posible en los restaurantes con personal que de manera voluntaria se ofreciese a ayudarles en el proceso de integración. En el caso de restaurantes de franquiciados el seguimiento fue mas individualizado y adaptado a sus necesidades por lo que podemos decir que a pesar de las dificultades el proceso de integración se produjo de manera exitosa y poco traumática, salvo excepciones contadas.

#### ÉXITOS. EXPERIENCIAS POSITIVAS.-

A pesar de las dificultades el proceso de contingente resulto sumamente positivo para la compañía por varias razones:

#### Cumplimiento de objetivos de contratación.-

El principal logro fue cubrir las carencias en cuanto a mano de obra que teníamos en algunos lugares de España.

El perfil por regla general respondía a las características que buscábamos y que o encontrábamos a nivel nacional pues nos encontramos con personas con:

- Ilusión y ganas de progreso muy superiores.
- Buen rendimiento general del personal a pesar de que los ritmos de trabajo eran diferentes así como la percepción de determinadas obligaciones laborales tales como puntualidad, absentismo, cumplimiento de reglas.
- Alto grado de compromiso general y respeto a las jerarquías.
- Disposición a movilidad geográfica.

Destacar en este sentido que las promociones habidas con personas del contingente a categorías superiores fueron exponencialmente mayores que las habidas a nivel nacional. Hoy en día contamos con gran número de personal de Gerencia provenientes del contingente en nuestros restaurantes.

Igualmente destacar que el grado de integración y de estabilidad en los restaurantes ha sido exponencialmente mucho mayor que los contratados a nivel nacional.

#### Gestión Secretaria de Estado de Inmigración.-

Destacar el apoyo de la sección de gestión de contingentes de la Secretaria de Estado de Inmigración en todo el proceso, asesorando, coordinando y gestionando las dificultades encontradas con la celeridad que las circunstancias nos daban de margen.

#### Apoyo institucional de Alto Nivel de las instituciones publicas en origen

Por regla general tanto en Perú como Colombia y Republica Dominicana el interés y compromiso institucional por este tipo de contratación era alto.

Destacar como institución el SENA de Colombia por las facilidades mostradas y el grado de comunicación institucional de alto nivel así como el interés de la Embajada de Colombia.

Igualmente en el caso del Mintra de Perú y de su Consulado en España.

Caso aparte es la ejecución de los convenios por parte del personal adscrito a estas instituciones pues son organismos burocratizados y funcionarizados en los que escasean los medios.

En algunos casos estábamos a punto de firmar convenios de formación en origen con el SENA adaptados a nuestra formación y características.

#### - Historias de integración y proyectos de vida cumplidos.-

Gran parte de los seleccionados han tenido la oportunidad de reagrupar a sus hijos y cónyuges en nuestro país gracias a la estabilidad de un contrato de trabajo indefinido y un salario digno.

Igualmente adaptamos los horarios de trabajo para que pudieran compaginarlo con otras actividades y otros trabajos que les permitieran complementar ingresos.

Gran parte de nuestros trabajadores mandan remesas mensualmente a sus países de origen y en algunos casos han comprado inmuebles en sus países de origen y montado pequeñas empresas.

Casi el 100 % de los trabajadores han ido al menos una vez a su país natal de vacaciones para lo cual les damos 30 días de vacaciones.

En este sentido en nuestro afán por ayudar a nuestros empleados para evitar situaciones de desarraigo y exclusión nos planteamos un programa de contratación de familiares de trabajadores que cumplieran con los requisitos mínimos requerido. En algunos casos contratamos a familiares que pasaron el trámite de la preselección en origen.

### CONSECUENCIAS DE LLAMARSE MC DONALDS EN EL PROCESO DE CONTRATACIÓN DE EXTRANJEROS.-

En todo momento nuestra intención era que primara la transparencia, limpieza, legalidad, el dialogo y la buena fe en nuestra actuación pues es un principio de negocio y buenas prácticas de nuestra Marca a nivel global.

En el concepto de globalización en el que nos movemos en el que participan diferentes actores sociales cualquier actuación hecha por una marca global como la nuestra es objeto de un especial seguimiento y en algún caso mal interpretación maliciosa e interesada.

Conscientes de esto, intentamos en todo momento guiarnos por nuestros principios de buenas prácticas y transparencia. En un proceso tan farragoso, largo, burocrático y lleno de dificultades como el mostrado en esta ponencia hay aspectos que se nos pueden escapar.

El caso más significativo por lo sorprendente de su repercusión mediática fue el caso del despido disciplinario en una franquicia de Mc Donalds de un trabajador peruano después de 6 meses de su selección. Nos encontramos con que la sección federal de un sindicato nacional planteo una rueda de prensa en la que hizo declaraciones mal interpretadas sobre el contingente de trabajadores de Mc Donalds y las que se decía entre otras inexactitudes que la contratación de Mc Donalds era ilegal y que habíamos engañado a los trabajadores.

Mencionar que dicha sección federal del sindicato manifestó reiteradamente en sus comparecencias públicas su oposición al trámite del contingente en el pasado entendiendo que una campaña mediática con una empresa de renombre podría avalar sus planteamientos.

En ningún momento se dirigió el sindicato en cuestión a esta compañía para aclarar los términos de la contratación ni tampoco la agencia EFE que difundió la noticia y que prácticamente dio por valida la versión del sindicato. Tuvo una repercusión en medios de comunicación escritos a nivel regional en la provincia en cuestión pero lo inaudito fue la repercusión que tuvo en Perú a nivel de medios audiovisuales y prensa escrita a nivel nacional.

Aclaremos el tema con las autoridades competentes (Ministerio de Trabajo en Perú y embajada de España en Lima así como con la secretaria de estado de inmigración) facilitando la documentación que avalaba nuestra versión de que no se había cometido ninguna irregularidad.

Igualmente pasamos una Inspección de Trabajo al efecto en el que no se detectaron las irregularidades manifestadas.

### EL CONTINGENTE HOY EN DIA: Perspectivas pasadas, presentes y futuras.-

El contingente en el pasado era claramente una opción de contratación eficaz para cubrir las necesidades que a nivel nacional no eran cubiertas y que en algunos casos pudo haber puesto en peligro las perspectivas de crecimiento de nuestros restaurantes y la calidad del servicio

Igualmente sirvió para adecuar nuestras políticas de Recursos Humanos a un perfil diferente al que estábamos acostumbrados a gestionar. Es de destacar que nuestros estándares de calidad en procedimientos y atención al cliente se han visto mejorados por el perfil contratado y por la posibilidad de hacer políticas reales de promoción, motivación, formación y desarrollo adaptadas a la estabilidad laboral de este nuevo personal.

Actualmente estamos inmersos en un plan de gestión de diversidad en los restaurantes que esperamos que pronto vea la luz.

Las perspectivas macroeconómicas a nivel nacional y el escenario socio laboral actualmente han cambiado radicalmente. De un escenario deficitario en mano de obra hemos pasado a un exceso de solicitudes que superan las necesidades de contratación.

Igualmente podemos hacer reclutamiento y selección de calidad en nuestro país y políticas de formación, desarrollo, reconocimiento y motivación más reales, con lo cual la opción de contratación en origen hoy en día no es una opción para nuestra compañía.

En el futuro entendemos que la crisis económica actual ha cambiado los hábitos de consumo de los españoles al igual de su percepción de las relaciones laborales en su conjunto con lo que entendemos que las dificultades habidas en el pasado en cuanto a escasez de mano de obra no serán tan claras.

Nuestra percepción es que el contingente en el futuro será mas restringido en cuanto a número de ofertas realizadas por las empresas españolas y creemos que se ha de mejorar en diferentes aspectos como son:

- Cumplimiento efectivo de los convenios bilaterales.
- Apoyo y asesoramiento a empresas por parte de todos los actores implicados.
- Adaptación al perfil empresarial y competencial demandado por las empresas.
- Formación en origen en cuanto a aspectos sociolaborales, conocimiento del medio y formación in-company adaptada a los métodos de trabajo individualizados de cada empresa.
- Apoyo institucional en destino hacia los trabajadores.
- Apoyo institucional en Políticas Estratégicas de gestión de la diversidad en empresas y sensibilización de la sociedad hacia la inmigración.