



**Laura Bernabéu,**  
directora de Recursos Humanos de  
**Espasa Calpe**

Licenciada en Psicología Industrial, Laura Bernabéu (Madrid, 1960) ha dedicado toda su carrera profesional al campo de la gestión y administración de personas. De hecho, ha pasado por compañías como Caser, una empresa de seguros muy vinculada a las cajas de ahorros, donde desempeñó el puesto de jefa del departamento de Recursos Humanos; y por Leroy Merlin, donde fue la responsable de gestión de la plantilla de siete centros de la multinacional. Desde hace siete años, ocupa el cargo de directora de Recursos Humanos de Espasa Calpe.

Adrián Vázquez

almuerzos  
con talento

# Nuestro reto es seleccionar bien, formar mejor y enseñar a motivar perfectamente

*Fundada hace más de cien años e integrada en el Grupo Planeta desde 1992, la editorial Espasa Calpe es hoy en día una referencia cultural en todo el mundo hispanico. A la compañía, además, pertenece la cadena de librerías Casa del Libro, que ahora mismo se encuentra inmersa en un ambicioso plan de expansión que prevé duplicar el número de establecimientos abiertos en España. Buena parte de la labor a la hora de ampliar y gestionar la plantilla recae en el departamento de Recursos Humanos de la compañía, que dirige Laura Bernabéu, quien conoce perfectamente cuáles son las funciones de su área: "Somos un departamento de servicio, muy abierto y en el que no hay ninguna barrera para comunicar con nosotros, porque tenemos claro que nuestros clientes son los empleados".*

## ¿Cómo está estructurado el departamento de Recursos Humanos en Espasa Calpe?

Somos tres personas, dos técnicos de recursos humanos y yo, que dirijo el área. Los tres somos psicólogos industriales y todos hacemos de todo, exceptuando las nóminas, de las cuales se encarga otra empresa del grupo.

Actualmente damos servicios a unos 450 empleados, cuarenta corresponden a la editorial propiamente dicha y el resto a la cadena de Casa del Libro, que ya cuenta con catorce establecimientos abiertos en toda España, y la idea es duplicar el número de librerías dentro de unos cuatro o cinco años.

## ¿Cómo se hace para gestionar a tantas personas tan dispersas con tan poco personal en el departamento?

Nos comunicamos mucho por teléfono y por correo electrónico. Además, tratamos de estar

**Es clave que el director de tienda asuma que las personas son un factor importante en la administración de la empresa**

bastante cerca de las librerías. De hecho, tenemos reuniones periódicas y ellos saben que nos pueden llamar en cualquier momento.

Además, contamos con la ayuda del director de tienda, un cargo clave con el que tenemos reuniones frecuentes como punto de unión entre Recursos Humanos y cada una de las tiendas. Es más, siempre les decimos que nuestra función es apoyarles para que ellos sean unos buenos gestores de sus equipos, porque al final los responsables de recursos humanos directos son ellos. Y es que en este negocio es fundamental que los directores asuman que las personas son un factor muy importante en la propia administración de la empresa.

## Y en este sentido, ¿qué están haciendo para reclutar a nuevos profesionales?

La verdad es que se empieza a notar que el mercado de trabajo está mejor, porque en general no resulta tan fácil como antes reclutar a personal. Seguimos teniendo mucha respuesta si lo que andamos buscando son dependientes o administrativos; pero cuando nos metemos en un puesto más especializado, empezamos a tener dificultades. En este sentido, hay algo que me sigue resultando curioso: cuando reclutamos a dependientes para tiendas, el 80% de los currículos que nos llegan es de licenciados, casi siempre de carreras como Historia, Geografía, Filología... En cualquier caso, nos gusta potenciar mucho la promoción interna, porque ofrece elementos muy importantes, como que los candidatos ya conocen la cultura de la organización, lo que se exige de ellos, los procedimientos... El riesgo es infinitamente menor. No obstante, está bien guardar el equilibrio, y lo que estamos haciendo en los últimos establecimientos que hemos abierto es incorporar la mitad de los empleados de fuera y la otra mitad de dentro.

## Para ello, necesitarán detectar el talento. ¿De qué herramientas se sirven?

Nosotros realizamos una evaluación del desempeño anual que, además de pasar revista a cómo ha ido el año, nos sirve para detectar las necesidades de formación y el talento. Ahí señalamos a los profesionales que destacan. Aparte de estas entrevistas hay una herra-

mienta que utilizamos llamada "Nuevas oportunidades". Aquí se anuncian mensualmente todas las vacantes de Grupo Planeta con el perfil que se requiere para el puesto. Los empleados que creen que pueden optar al cargo nos envían su currículum y entran en el proceso como un candidato más. Por otro lado, también resulta muy importante para detectar el potencial que los directores y responsables estén muy cerca de sus equipos, porque al final son los que dicen si puedes contar con una persona o no.



Laura Bernabéu es la directora de RR HH de Espasa Calpe, área en la que cuenta con el apoyo de dos técnicos de recursos humanos, Ángel Carrillo y Marivi Toribio.

peplematters

Serrano, 21 - 28001 MADRID - Tel.: 91 781 06 80  
www.peplematters.com



Creamos valor, creamos futuro... desde las personas

## En cuanto a los nuevos empleados, ¿cómo se les integra dentro de la empresa?

En esto nos queda mucho por avanzar. Estamos preparando un proyecto nuevo para definir las funciones de librería, y ha habido una serie de acciones de formación muy específicas para las personas que se incorporan a las tiendas. Hasta el momento, cuando entraba una nueva persona, el director le tomaba de la mano y le explicaba sus funciones. No había una formación estandarizada. Ahora estamos definiendo muy bien las funciones de la librería para que, también a la hora de cambiar de puesto, todo el mundo tenga muy claro lo que se hace en cada caso.

Todo eso va unido a unas acciones de formación sobre temas específicos y de atención al cliente,

## Para nosotros la formación es fundamental, y durante este año aumentarán el número de horas por empleado

porque eso es lo que nos diferencia de otros establecimientos parecidos. Para todo ello, se ha contado mucho con la ayuda de diferentes puestos de la empresa, que han podido opinar y dar su visión al respecto.

De esta forma, cada paso que se ha dado ha estado unido a una preparación para las personas, porque, por ejemplo, el simple hecho de cómo se compra ahora a cómo se hacía antes ha cambiado. En el pasado, cada librería adquiría sus propios libros a sus proveedores. Actualmente, por el contrario, hay un departamento comercial que centra

liza el grueso de las compras. Todo ese cambio conlleva una formación para todos los empleados, desde los mozos de almacén hasta los directores de las librerías, algo que veíamos que hacía mucha falta. Por eso, para 2007 prevemos que el número de horas de formación crezca, porque creemos que es lo prioritario en estos momentos.

## Otro de los aspectos importantes de un departamento de Recursos Humanos es la comunicación interna. ¿Cómo la gestionan?

La comunicación es un objetivo para todas las personas de Casa del Libro. Cuando estás en un momento de tantos cambios, cambio que no comunicas, cambio que se pierde. Quizá no haya mucha costumbre de hacerlo, pero se han implantado una serie de hitos en la comunicación, como reuniones periódicas con los directores y responsables, que cada director se reúna quincenalmente con sus equipos, que los responsables lo hagan semanalmente con las personas que tiene a su cargo, aunque sólo sean quince minutos...

Paralelamente, también se ha mejorado muchísimo la comunicación en las ventas. Antes era un tema casi tabú, lo sabía el director y, como mucho, los responsables. Ahora mismo, en los tablones de todas las librerías se publican las ventas que ha hecho cada establecimiento, cómo van respecto al presupuesto, etc., y eso ayuda mucho, tanto a ver la marcha de la librería como a compararte con las demás.

## Y eso también influirá a la hora de establecer la remuneración de los empleados, ¿no es así?

Efectivamente. El año pasado establecimos un sistema de incentivos con Peplematters que supuso un cambio fundamental en Casa del Libro. Antes había un sistema por comisiones para el profesional de la librería, que solamente iba unido a las ventas. Claro está, si ellos no las conocían, poco podían motivarse. Además, las cantidades que se pagaban por comisión eran muy pequeñas. Por tanto, se puso en marcha un cambio en todo esto. Ahora, las cantidades son más interesantes para todos, estableciendo objetivos cualitativos y cuantitativos.

Además, en todo momento ellos son capaces de ver lo que pueden cobrar según vayan las ventas, porque el sistema es muy sencillo. Eso supone un cambio fundamental por dos cuestiones: primero es para motivarlos y, segundo para, obviamente, que se venda más.

## ¿Cómo les ha ayudado Peplematters en la creación del sistema de incentivos?

Empezaron realizando un estudio para conocer nuestra empresa, el sistema que teníamos antes, valorar cómo lo hacíamos, con sus puntos débiles y fuertes. A partir de ahí desarrollaron un informe comparando los sistemas de incentivos de otras empresas parecidas a la nuestra, en el que se analizaron sus principales características y que sirvió para mejorar el diseño del proyecto final.

Todo esto lo hemos querido hacer muy despacio y con bastante tiempo. Esto nos ha permitido a todos hacer un buen diagnóstico, que los directores de las tiendas participaran en él, en su diseño, y que todo el equipo directivo de Casa del Libro viera tanto el diagnóstico como el diseño y pudiera aportar ideas.

Por parte de Peplematters, desde el primer momento vieron claro que debíamos establecer objetivos cualitativos y cuantitativos, y que éstos tenían que ser un porcentaje del salario de cada

# el almuerzo



Laura Bernabéu e Ignacio Mazo, de Peplematters.

uno, una cantidad realmente considerable para que todos los empleados se esforzaran por cumplirlo. Además, queríamos que fuera un sistema sencillo también de entender y de gestionar, y que no supusiera para los trabajadores ni para nuestro departamento un problema cada mes o cada año. Aparte de esto, también deseábamos que repercutiese en el volumen de ventas. También hemos querido conservar lo que había de positivo en el anterior sistema de generar incentivos mes a mes, sobre todo para dependientes que tienen un nivel salarial más bajo y a quienes tampoco queríamos perjudicar.

En todo este proceso ha sido fundamental la participación de los directores de tienda, porque nos han aportado unas ideas muy buenas, y con todo eso hemos enriquecido el diseño del sistema. Por último, Peplematters también nos ha ayudado mucho en la comunicación a los empleados, realizando una presentación bastante asequible para que los directores pudieran transmitirla después a sus equipos.

## Por último, y una vez finalizado este reto, ¿qué otros desafíos les quedan por afrontar?

Para este año, yo creo que lo fundamental es conseguir tener todos los profesionales que vamos necesitando para la expansión que hemos previsto y mantener los que ya tenemos. Además, nuestro reto es seleccionar bien, formar mejor y enseñar a motivar perfectamente; es decir, lo que cualquier departamento de Recursos Humanos desea.

Luego queremos llevar a cabo el proyecto del que he hablado de las funciones de la librería. Debemos establecer de manera adecuada qué tiene que hacer un dependiente, cuáles son las labores de un responsable... En otras palabras, tener claro lo que cada uno debe hacer ■

redaccion@custommedia.es

## Casa del Libro, un éxito de ventas

Casa del Libro inauguró su primera tienda en 1923 en Madrid. Casi 85 años después, esta cadena de librerías cuenta con catorce establecimientos repartidos por toda España: cinco en Madrid, dos en Bilbao y uno en Sevilla, Vigo, Vitoria, Barcelona, Castellón, Valencia y Gijón. Actualmente la empresa se halla en plena expansión que le llevará a abrir otros cuatro puntos de venta más a lo largo del presente año y apuesta por la integración de las nuevas tiendas en los centros comerciales, una nueva estrategia de negocio en el que sus responsables tienen una gran confianza.

Además, Espasa Calpe también ha desarrollado un ambicioso plan de expansión para promocionar la tienda virtual de la cadena de librerías, Casadellibro.com. Curiosamente, "éste fue un negocio en el que al principio no se creía mucho -según la directora de Recursos Humanos, Laura Bernabéu-, pero después de cinco años abierta los crecimientos han sido enormes y ahora se quiere potenciar mucho esa parte", puntualiza.

Casadellibro.com se caracteriza no sólo por ofrecer una amplia variedad de novedades, sino también por albergar una extensa librería temática con secciones como Artes, Economía y Derecho, Ciencias, Informática o Viajes y Ocio, entre otras. De hecho, esta especialización, para Bernabéu, es uno de los puntos fuertes que ofrece la cadena de librerías con respecto a la competencia.