

A portrait of Juan Manuel Rueda Martín, a middle-aged man with grey hair and glasses, wearing a grey pinstriped suit, a light pink shirt, and a red tie. He is seated in an office with bookshelves filled with books in the background.

A pesar de que Juan Manuel Rueda Martín lleva bastantes años afincado en Madrid, todavía no ha perdido su acento sevillano, ciudad donde nació en 1965. En la universidad de la capital andaluza cursó sus estudios de Derecho en la especialidad de Empresa. Posteriormente, realizó un máster en Dirección Comercial y Márketing por el Instituto de Directivos de Empresa y comenzó a trabajar como agente de seguros. Después, pasó por diversos cargos de responsabilidad como consultor en la división de Change Management Services de Andersen Consulting y director de Recursos Humanos en las compañías Egmasa, Agribética y Rendelsur. Desde hace seis años dirige esta área en Sogecable.

Juan Manuel Rueda Martín,
director de Recursos Humanos de **Sogecable**

Alfaqui

almuerzos
con talento

Trabajar en Sogecable es una meta para muchos de los profesionales del sector

El 7 de noviembre del 2005. Ésa fue la fecha que supuso un antes y un después en la vida de Sogecable, uno de los principales grupos de televisión en España y fundado en 1989. Ese día comenzó a emitir Cuatro, su canal en abierto, lo que supuso toda una revolución para la compañía en su conjunto y para el departamento de RR HH. "La televisión de pago es un negocio más estabilizado. Sin embargo, el modelo en abierto nos planteaba una serie de retos que no habíamos tenido hasta la fecha, porque es un negocio que puede cambiar todas las mañanas", comenta Juan Manuel Rueda Martín. Y eso, evidentemente, también afectó al área que dirige: "Cambió el modelo de RR HH, cómo entiendes las relaciones laborales, los procesos de externalización, cómo retribuyes...". A pesar de todas estas modificaciones, el esfuerzo ha valido la pena. En tan sólo año y medio, Cuatro ya se sitúa en torno al 8% de cuota de pantalla.

¿Cómo está organizado el departamento de Recursos Humanos de Sogecable?

Desde el punto de vista organizativo sigue un esquema bastante "tradicional", y estamos divididos en cuatro áreas. La primera centraliza las funciones más "higiénicas" del departamento: administración, contratación, prevención de riesgos laborales y algunos temas específicos de nuestro negocio, como el seguimiento de colaboradores y las contrataciones. La segunda coordina las relaciones laborales, tanto con los empleados como con sus representantes; en este tema tenemos la colaboración permanente de asesores externos. La tercera es un área de gran importancia que se ocupa de los temas relacionados con el desarrollo profesional, la formación y lo que nosotros denominamos "ciclo interno del empleado"; con esto intentamos tener una visión integral de la vida profesional de nuestras personas, desde la selección, la acogida e integración, el desarrollo de su carrera, la movilidad, etc. Finalmente, existe un área *staff* de información

RR HH lo que hace es no estorbar cuando fluye la creatividad, el talento y la iniciativa

y control de gestión, puesto que somos un departamento que proporciona mucha información al resto de direcciones. En total, somos 17 personas que damos servicio a unos 1.800 empleados, ubicados fundamentalmente en Madrid.

¿Cuáles son los principales retos?

Es muy difícil no caer en tópicos y generalidades cuando se habla de retos en la gestión de los recursos humanos. Todas las organizaciones se plantean estas cuestiones (ser el mejor empleador, tener formación en cantidad y calidad, etc.), a veces, de forma demasiado grandilocuente.

En mi dirección, creo que cada una de las áreas debe tener sus propios retos específicos, ya que no

en todas tenemos el mismo grado de madurez. Si lo analizo desde un punto de vista más "de director", mi principal desafío es sofisticar (que no complicar) nuestros procedimientos de trabajo, para convertirnos en un departamento que aporte valor y sea un compañero de viaje imprescindible.

¿Qué cree que pueden aportar?

Pues básicamente que toda organización nos considere como una parte de la cadena de valor del negocio, como un engranaje más del proceso.

No conozco a ningún directivo que no se enorgullezca al decir: "Los recursos humanos de mi empresa son el activo más importante"; sin embargo, conozco a bastantes menos que sean consecuentes con esa afirmación. No perciben el valor que les puede aportar el departamento de Recursos Humanos, aunque también es cierto que a lo mejor nosotros tampoco somos capaces de demostrarlo con hechos concretos y tangibles.

Creo que éste es el reto fundamental de nuestra profesión: demostrar con procedimientos concretos, con hechos, con datos, con formas de trabajar que Recursos Humanos forma parte y "siente" el negocio. Durante mucho tiempo hemos reivindicado nuestra pertenencia a los órganos de decisión de la empresa; ahora que el tema está más o menos conseguido, tenemos que demostrar que somos uno más, que somos "línea" (aunque con un poco más de visión a largo plazo).

En este tema mi empresa no ha sido una excepción, ha funcionado muy bien porque cuenta con profesionales de primer nivel, con mucho peso específico que han dejado su impronta en nuestra cultura. RR HH se dedicó fundamentalmente a trabajar y consolidar los factores higiénicos de la organización para que todo funcionara de manera correcta. Una vez conseguido, nuestro punto de mira debe cambiar. Tenemos que poner a nuestras personas en el centro y trabajar mucho más intensamente los temas relacionados con el desarrollo.

¿Qué están haciendo en ese sentido?

La verdad es que bastantes cosas en los últimos tiempos, aunque reconozco que bastantes menos de las que me gustaría. Algunos ejemplos: en el último año hemos cambiado un apartado tan nu-

clear en una organización como es el sistema retributivo de los directivos. No hemos inventado nada, pero hemos iniciado un camino que supone un cambio cultural de primer orden. Además, estamos trabajando en la mejora de los sistemas de medición de objetivos y en la cuantificación de los niveles de contribución individual a los resultados globales.

Finalmente, hemos creado un modelo de competencias aplicables específicamente a nuestro sector y a toda la plantilla; así podemos crear "familias de conocimientos" que podemos aplicar al desarrollo de carreras profesionales.

¿Qué elementos usan para atraer profesionales?

Aunque no hiciéramos absolutamente nada, la verdad es que Sogecable es una empresa que tiene muy buena imagen de marca. Pero, además, lo cierto es que hacemos bastantes cosas en este sentido; por ejemplo, convenios con universidades, colaboración en programas formativos relacionados con el ámbito audiovisual, prácticas retribu-



De izda. a dcha.: Susana Marcos, socia de PeopleMatters; Juan Manuel Rueda, director de RR HH de ; y Victoria Gismera, directora de PeopleMatters.

peplematters

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



Creamos valor, creamos futuro... desde las personas

das a alumnos, etc. Todo eso hace que mantengamos una buena posición entre las empresas más apreciadas por los universitarios para trabajar. Y todo, con el atractivo de trabajar en televisión.

Sinceramente, pienso que como empresas somos buenos empleadores, pero no somos tan buenos comunicando nuestras bondades. Creo que es una situación frecuente en las empresas que se dedican a la comunicación; queremos que se hable de Cuatro, de Digital +, del fútbol, de nuestros programas, etc., pero hacemos muy poco porque hablen de nosotros.

Somos una empresa "referente" en nuestro sector, con una manera concreta de hacer las cosas y eso (para lo bueno y para lo malo) hace que trabajar en Sogecable sea una meta para muchos de los profesionales del sector. Si además de esto, añades un ambiente agradable, un equipo profesional de primera y unas condiciones económicas y beneficios más que aceptables, pues la ecuación sale mucho mejor.

¿Como cuáles?

Últimamente hay como una cierta competición entre las grandes organizaciones para ver cuál despliega el menú más extenso. A veces, parece que se nos olvida que la mayoría de los trabajadores de este país trabajan en minipresas y que todo esto les debe sonar a música celestial.

Lógicamente, nos interesa atraer y retener a los mejores. Para ello intentamos mejorar la vida de nuestros profesionales; tenemos comedor subvencionado, un autobús que te recoge o acerca a la estación de cercanías, horario flexible para la entrada y salida, jornada intensiva en verano, dos días de libre disposición, cerca de 700 plazas de aparcamiento dentro del edificio, servicio de lavacoche, de médico interno, descuentos en productos y servicios de la empresa u otras compañías que colaboran con nosotros, cheques por nacimiento o boda y mejoras en los permisos retribuidos y excedencias. No soy objetivo, pero desde mi punto de vista, ésta es una organización fantástica para trabajar. Somos una fábrica de televisión, que es algo muy divertido y creativo.

La gente se puede sentir muy realizada haciendo su trabajo y en una parte muy importante de él se

talento y conocimiento. Profesionales que han generado un saber hacer envidiado y reconocido en todo el sector. En bastantes ocasiones la escuela somos nosotros. En estos casos, RR HH lo que hace es no estorbar cuando fluye la creatividad, el talento y la iniciativa.

¿Cómo evalúan a los empleados?

El actual sistema de evaluación de objetivos se aplica al colectivo "fuera de convenio", que engloba a directivos, jefes y mandos intermedios. En estos casos, el método empleado es una DPO con objetivos corporativos, individuales (o de departamento) y una parte relacionada con el desempeño personal. Una de las asignaturas pendientes en casi todas las empresas sería poder trasladar este sistema a la totalidad de la plantilla. Me encantaría que fuera así; de hecho, cuando hablas con otros directivos, con representantes sindicales o con los trabajadores, están de acuerdo; sin embargo, a la hora de la verdad, la mayoría de los convenios recogen acuerdos de crecimiento lineal del IPC o por encima del mismo, que no reflejan en absoluto la aportación de cada trabajador.

Como depositarios de la equidad interna, nos hemos dotado de herramientas que intentan objetivar lo que es subjetivo. Contamos con un inventario de puestos y un sistema de valoración que nos permiten enriquecer con datos cuantitativos de mercado la información cualitativa que nos trasmite cada uno de los jefes. La idea es crear criterios homogéneos, comunes y claros para todos, de forma que la promoción de un trabajador en la empresa, aunque siga dependiendo en gran parte de la evaluación de su jefe, venga acompañada de criterios que puedan contrastarse y medirse.

Somos muy personalistas. Una de las máximas que aplicamos en RR HH es que no hay mayor discriminación que el igualitarismo. Somos personas que trabajan con personas y, como tales, queremos tratar y ser tratados: ninguna persona es igual a otra, ni trabaja de la misma forma, ni le motivan los mismos temas.

¿Cuál es el perfil de sus trabajadores?

Somos una empresa con una edad media de 36 años y una antigüedad de 8, con una distribución

Una de las máximas que aplicamos es que no hay mayor discriminación que el igualitarismo

puede aportar mucho ingenio e imaginación. Además, la compañía permite, desde niveles muy bajos de la organización, tener mucho dominio del producto que realiza cada uno, y esta "paternidad" es una de las mayores satisfacciones que podemos tener como trabajadores. No hay un solo elemento que predomine, pero lo cierto es que la suma de todos (imagen externa, condiciones socio-laborales, realización en el trabajo y beneficios) rema a nuestro favor. Los bajos índices de rotación creo que son un indicador muy claro.

¿Qué hacen para desarrollar el talento?

Soy muy modesto en mis aspiraciones, creo que las empresas en general, y la dirección de RR HH en particular, deben centrarse en crear un entorno que favorezca el florecimiento del talento y la creatividad, pero creo que desgraciadamente es muy difícil enseñar a alguien a ser creativo. Un buen comienzo puede ser asegurar que en tu empresa entran los mejores (o al menos los mejores a los que puedes pagar) y eso creo que Sogecable lo hace bastante bien; tenemos profesionales a los que les gusta este trabajo, jóvenes de espíritu, con autonomía y orgullo de pertenencia.

Es verdad que no dedicamos tantos recursos como otros a la formación regulada y sistemática, pero también es cierto que damos mucha relevancia a crear nuestra propia escuela. Tenemos gente con profesionalidad reconocida que ha generado

casi al 50% por sexos y más del 75% de la plantilla posee titulación media o superior. Si tenemos en cuenta que la televisión privada existe en España desde hace sólo 17 años, es fácil entender que somos una compañía joven, con un alto porcentaje de profesionales que han desarrollado toda su carrera con nosotros. Esto tiene grandes ventajas, ya que desde que te incorporas como becario asumes una cultura y una manera de hacer las cosas propias de nuestra compañía; pero también tiene su parte negativa; no tienes referencias de otras empresas para comparar.

¿Y el de los candidatos?

Aunque el negocio de la televisión privada es relativamente reciente, lo cierto es que ya tenemos una plantilla bastante consolidada y experimentada. Nuestra política de contratación está enfocada casi exclusivamente a profesionales relacionados con el mundo audiovisual y de la publicidad: técnicos de sonido, imagen, realizadores, técnicos de Avid, grafistas, redactores, comerciales de publicidad, técnicos de marketing, etc. Salvo casos excepcionales, preferimos contratar a gente que quiera comenzar su carrera profesional en las áreas de Publicidad, Explotación, Redacción de Deportes, Programas e Informativos. Tenemos un programa anual de prácticas que nos sirve para preseleccionar candidatos y mantener una base de datos actualizada con trabajadores del sector. En definitiva,

el almuerzo



Juan Manuel Rueda, Susana Marcos y Victoria Gismera posan durante la entrevista con Equipos & Talento.

buscamos profesionales con inquietud, con deseo de asumir nuestro modo de trabajar, con espíritu de equipo y creatividad.

¿Qué supuso el nacimiento de Cuatro para RR HH?

Coincidió con una profunda reflexión interna dentro de nuestro departamento que cristalizó finalmente con la elaboración del Plan Director de Recursos Humanos. Pretendíamos reenfocar nuestro trabajo para mejorar la percepción y dar respuesta a las nuevas necesidades de la empresa. Se comenzó a implantar en marzo del 2006 y en la actualidad constituye nuestra guía de trabajo.

Desde el punto de vista de la plantilla supuso dos grandes retos: por un lado, la incorporación de más de 230 personas fundamentalmente a Informativos (para reforzar los equipos que ya existían en CNN+) y en Publicidad, donde desde un pequeño grupo interno hemos tenido que crecer de manera muy rápida. Por otro lado, hicimos un importante traspaso de personas desde actividades de la televisión de pago a Cuatro (más de 125 trabajadores), y ello en un tiempo récord.

Cuatro ha incrementado nuestro trabajo, exige tiempos de respuesta más rápidos, mayor flexibilidad, plantea necesidades de perfiles profesionales que hasta ahora no eran frecuentes en nuestra empresa. En definitiva, más trabajo y líos, pero de los buenos, de los que hacen crecer el negocio y estás deseando que te sucedan.

Por último, ¿cómo valoraría el trabajo de RR HH?

Tenemos cuatro valores básicos: la confianza, el compromiso, el criterio y la curiosidad (búsqueda del conocimiento). Me tranquiliza mucho saber que tengo gente con capacidad de actuación y en la que puedo confiar plenamente, que se siente parte de la empresa, que se le nota que desea hacer las cosas bien, que le preocupa el negocio y el personal de Sogecable. Nuestra profesión tiene mucho de vocacional; tu trabajo y las situaciones del día a día modelan el carácter. Siempre hablas en nombre de la empresa, te comprometes.

Lo bueno es que la juventud y el carácter personal de la compañía hace posible el diálogo. Somos una organización muy de personas, de cuerpo a cuerpo. Si hay que comunicar algo, te sientas con esa persona y lo hablas. A veces podemos pecar de demasiado críticos con nosotros mismos, pero es que sabemos reconocer nuestras debilidades y eso nos permite ser muy efectivos. Éste es uno de los mayores éxitos de la empresa y lo que nos convierte en una gran compañía; creemos en la importancia de nuestro trabajo. Ahí es donde está mi reto personal: dar un salto cualitativo y pasar de ser una empresa grande a una gran empresa en la gestión de los recursos humanos.

redaccion@custommedia.es