

La trayectoria profesional de Luis Carrasco (Madrid, 1956) es la de una persona que, con su esfuerzo y dedicación, ha ido progresando a lo largo de los años. Licenciado en Psicología por la Universidad Complutense de Madrid, se especializó en Psicología del Trabajo y posteriormente cursó estudios de posgrado (PDD) en el IESE. Al mismo tiempo fue ocupando puestos cada vez de mayor responsabilidad en el ámbito de los RR HH en distintas empresas, hasta que fue contratado como director de RR HH del grupo de empresas de la Fundación ONCE. Allí permaneció varios años, hasta que en 1998 le surgió la oportunidad y el reto de liderar la dirección de Recursos Humanos de la multinacional francesa Fnac en España, dirección que ha ido creciendo junto con la expansión de la misma y de la que dependen también la RSC y la Comunicación Interna. Actualmente, compagina este cargo con la impartición de clases, seminarios y conferencias en la universidad.



Luis Carrasco,
director de Recursos Humanos
de **Fnac**

Adrián Vázquez

almuerzos
con talento

En nuestra empresa cada empleado es dueño de su evolución

Desde la apertura de su primera tienda en 1957 en París, Fnac ha mantenido con sus clientes una relación muy estrecha cimentada en una adecuada política de precios, una cuidada selección de productos, una independencia frente a las marcas y una voluntad de libertad en sus descripciones y consejos. En España, en donde está presente desde 1993, ha crecido muy rápidamente en pocos años. Hoy en día cuenta con 16 establecimientos de venta al público y otros tres centros de trabajo (sede corporativa, logística y tienda virtual www.fnac.es), donde se dan cita diariamente una media de 1.800 empleados. Ahora bien, como asegura el director de Recursos Humanos de la compañía, Luis Carrasco, "en momentos determinados del año, como la campaña de Navidad, podemos sobrepasar las 2.400 personas en plantilla".

¿Cómo ha evolucionado la dirección de RR HH en los últimos años y cuál es su estructura actual?

La evolución del área ha ido en consonancia con la de la organización. Actualmente formamos parte del comité ejecutivo de la empresa, lo cual da una imagen del valor que tienen los recursos humanos en Fnac España. Nuestra estructura es mixta: una parte corporativa, centralizada, y otra que está en tienda. En cuanto a la primera de ellas, está dividida en cuatro grandes departamentos: Salud Laboral, Relaciones Laborales y Administración de personal, Selección, Evaluación de potenciales y Retribución, y por último Formación, Desarrollo de Competencias y Comunicación Interna. Por lo que respecta al segundo punto, contamos con una persona de RR HH en cada uno de los establecimientos que tenemos. Éstos responsables dan un verdadero valor añadido a nuestra función en tienda,

Nuestra universidad corporativa aún a conceptos de la universidad tradicional, las escuelas de negocio y la formación interna

como mejorar la selección, la comunicación interna, la formación, etc. También participan en proyectos transversales de la dirección de RR HH, lo que hace que por parte de todo el equipo la implicación y el compromiso sean elevadísimos.

Con más de 1.800 empleados en plantilla, tendrán en marcha un ambicioso programa de formación. ¿Podría detallar este aspecto?

Hace cuatro años pusimos en marcha el Plan Ateño, un programa que permite a cada centro de trabajo planificar su formación anual y, posteriormente, impartirla a través de formadores internos o externos. Gracias a este plan, cualquier empleado conoce todo su recorrido formativo y puede demandar la formación que más necesite. En este aspecto, hay una frase que define a nuestra orga-

nización: "Cada empleado es dueño de su evolución". No queremos sujetos pasivos, sino personas que se preocupan por su futuro profesional.

Tenemos otra ambiciosa iniciativa: la universidad corporativa. Se trata de un campus *online* en el que, gracias al acuerdo firmado con el Colegio Universitario Cardenal Cisneros, los futuros *mánagers* de Fnac tienen una formación universitaria específica en comercio. Allí se imparten unas 300 horas de formación por persona, que se ven ampliadas con otra formación especializada complementaria de la anterior impartida por formadores-consultores externos y formadores internos que acercan el estilo, las herramientas y la forma de hacer las cosas de nuestra empresa a los participantes de este proyecto. Eso significa que al final del periodo formativo no sólo estarán preparados para ser mandos de la empresa, sino que por el hecho de trabajar con el Colegio Universitario obtienen el título de Técnico Universitario en Gestión y Desarrollo Comercial. Esta visión de universidad corporativa, en la que hemos unido tres aspectos (universidad tradicional, escuelas de negocio y formación interna) no lo tiene nadie en el sector y es algo muy valorado dentro de la empresa.

Por último, también me gustaría destacar en este ámbito varias iniciativas que hemos puesto en marcha para favorecer la formación, entre ellas los periodos sabáticos para la formación: permisos especiales en los que al final del periodo el empleado retorna a su puesto. Asimismo, ofrecemos subvenciones para pagar matrículas, mensualidades de una academia, un máster o cualquier formación que los empleados comiencen fuera de nuestros recorridos formativos.

¿Cuál es el perfil medio de empleado?

El perfil que tenemos es de una edad media de 25 a 27 años. Son personas que en una gran mayoría están cerca de conseguir la titulación universitaria y que trabajan con nosotros a tiempo parcial y a turnos, lo cual les favorece para seguir estudiando. Es importante resaltar que esta población, por sus condicionantes académicos (alto nivel cultural y próxima titulación) y sus objetivos profesionales, nos elige porque sabe que o bien puede tener una carrera profesional con nosotros o bien la expe-

riencia en Fnac la prepara para asumir nuevos retos profesionales.

¿Qué índice de rotación tienen?

En la categoría de vendedores y otro personal de base estamos en la media del sector, pero según subimos en el organigrama nos encontramos porcentajes muy por debajo de la misma. Eso debe significar que con el personal de base no lo hacemos mal, y mucho menos con los que van promocionando.

¿Cree que la marca atrae candidatos?

Sin duda. Hasta el día de hoy, y salvo en algunos puestos particulares, no estamos teniendo una especial dificultad para ocupar los puestos de trabajo vacantes, y eso es porque tenemos la gran ventaja de que la nuestra es una marca potente que llama mucho. Y no sólo eso, sino también nuestra forma de ser, cultura, valores, visión del cliente, especialización, etc. Y es que la gran diferencia



Luis Carrasco destacó la importancia que otorga a la formación dentro de Fnac

peplematters

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

www.peplematters.com



Creamos valor, creamos futuro... desde las personas

entre Fnac y otras empresas que dicen la frase "Lo más importante en nuestra empresa son los recursos humanos" es que nosotros nos lo creemos de verdad. Por eso, hemos montado todo un sistema que permite que nuestros empleados sean proactivos, que prioricen al cliente, que puedan plantear sus ideas, sentirse libres, trabajar en equipo, formarse, crecer profesionalmente, etc. Todo ello hace que exista una gran implicación por nuestro proyecto.

La política retributiva también es importante para atraer nuevos talentos. ¿Cuál es la forma de actuar de la compañía en este sentido?

Fnac es una buena empresa para trabajar por muchas razones, y nuestros salarios están en la media del sector; pero tenemos políticas salariales muy diferenciadas. Nuestros planes retributivos se basan en responder de la forma más justa posible a aquellos empleados que más dan, que más se implican. Todos los trabajadores que son verdaderos profesionales y que se "dejan la piel" preparándose y atendiendo al público son reconocidos y recompensados. Nuestros planes salariales tienen una parte de subida general, que siempre suele ser superior a la que marca el convenio; pero guardamos una parte muy importante para aquéllos que realmente están comprometidos con su trabajo y con la empresa. Con aquella persona que da, la empresa sabe responder.

Fnac también tiene una política de incentivos peculiares si los comparamos con el mundo de la distribución. Uno de nuestros compromisos con el cliente es que conocemos muy bien el producto y que sólo le vamos a vender lo que necesita. Esto choca con la política de otro tipo de empresas, donde se dan las típicas comisiones por ventas. Nosotros hemos roto con esto desde el principio. Sí es cierto que hay unos incentivos por ventas grupales, pero también otro por el trabajo cualitativo individual. En otras palabras, pagamos más a nuestros empleados no sólo por cuánto venden, sino por cómo lo venden, por cómo ponen en acción nuestra responsabilidad hacia el cliente, por cómo asesoran al cliente.

¿Cómo seleccionan a las nuevas incorporaciones?

Una de las cosas en las que ponemos más énfasis en esta empresa es en hacer una buena selección. Lo que yo transmito a los mandos de nuestra empresa y al equipo de Recursos Humanos es que no solamente debemos cubrir el puesto que ha quedado vacante, sino que hemos de pensar en ese puesto y en los posteriores que esa persona puede ocupar en los próximos cinco años. Evidentemente, esto en muchas ocasiones es imposible, y el propio devenir del sector nos lo indica, pero lo cumplimos siempre que podemos.

Dicho esto, nosotros tenemos dos vías de selección para el personal base. La primera son los currículos espontáneos que nos envían directamente a nuestras tiendas. En segundo lugar, también trabajamos mucho con Infojobs e Infoempleo. A través de estos dos portales recibimos miles de currículos. También utilizamos los anuncios en prensa, pero normalmente lo dejamos para el momento en el que debemos abrir una tienda. Como complemento, contamos con un portal del grupo PPR, al que pertenecemos, donde se publican todos los puestos vacantes en el mundo, sobre todo los de mandos. Finalmente, nuestro sistema de selección para mandos y directores (que en gran parte vienen de la promoción interna) también se nutre de candidatos externos, por lo que recurrimos a empresas especializadas. Hay que tener en cuenta que una de las políticas de las que nos sentimos más orgullosos es la de nuestra apuesta por la promoción interna: casi el 75% de los responsables de departamento y directores son promociones internas, y en el último año y medio han promocionado un total de 168 personas.

¿Qué herramientas utilizan para evaluar el talento?

Disponemos de varios programas que permiten ir evaluando el talento. Los programas de evaluación (mensual, semestral y anual) permiten una comunicación permanente. En febrero y en septiembre hacemos un recopilatorio de todo lo que se ha visto en las evaluaciones mensuales y se habla básicamente de formación interna, comunicación, ayuda, objetivos... De la misma forma, en estas evaluaciones se abordan las debilidades y las fortalezas que el trabajador tiene en su puesto de trabajo, de manera que él sabe perfectamente las cosas que está haciendo bien o dónde está fallando y cuáles son las competencias que ha adquirido o le faltan por adquirir. A partir de estas entrevistas, la empresa intenta poner a disposición del empleado los medios que pueda necesitar para mejorar.

A continuación, esas entrevistas de evaluación se ponen en común en el comité de dirección de la tienda, que es el que decide quiénes son las personas que realmente son potenciales. De todo esto se toma nota para que quede constancia por escrito o a través de las herramientas informáticas que tenemos. De ello sale el Proyecto Anual de "Potenciales y Vivero", mediante el cual las tiendas proponen a la organización las personas que según su criterio pueden ocupar puestos de mayor responsabilidad. Posteriormente, la dirección de Recursos Humanos evalúa a todos los candidatos a través de un proceso de *assessment centre* y, para finalizar, aquellos empleados elegidos pasan a formarse en la universidad corporativa.

¿Qué políticas tienen de conciliación de la vida personal y profesional?

Desde hace más de 13 años tenemos políticas que van encaminadas en este sentido. Por ejemplo, desde ese tiempo ha existido una política de igual-



Luis Carrasco junto a los consultores de PeopleMatters con los que trabaja

dad, por ejemplo), pero allí también se hallan una revista interna con cuestiones corporativas, todos los procedimientos de la empresa, los recorridos formativos por cada puesto y persona, el balance de las evaluaciones mensuales o anuales, los beneficios sociales, textos legales, etc. Además, cada tienda tiene un espacio donde puede publicar lo que quiera, incluidos sus resultados económicos. Hemos iniciado esta política de transparencia porque creemos que los empleados deben conocer y compartir ciertos datos. En resumen, estamos apostando mucho por este medio de comunicación, y creo que los empleados están respondiendo muy bien.

Además, estamos favoreciendo lo que llamamos el *management* de cercanía; es decir, que sea el mando el actor principal de la comunicación interna, de tal manera que el empleado pueda informarse a través de cualquiera de los dos medios. Lo importante es que funcione la comunicación y no mentir nunca. Si no puedes decir una cosa, no la digas, no mientas ni intentes maquillarla, porque

El punto fundamental de la comunicación es la transparencia, decir siempre la verdad

dad absoluta de los matrimonios y las parejas de hecho. Tenemos otro beneficio que tampoco se ve en otras empresas del sector: todos los empleados tienen un seguro médico privado, desde el director general hasta el último mozo de almacén, cuyo coste asume la empresa en su totalidad y en el que cada empleado puede incluir a su pareja e hijos subvencionando la empresa el 50% del coste suplementario. También desde hace más de diez años las empleadas que están con permiso de maternidad disponen de dos pagas extras completas aparte de lo que reciben de la Seguridad Social. También intentamos conciliar los horarios a través de contratos parciales, turnos especiales, elección de turnos, etc. Pero es algo difícil en nuestro sector. Nuestras políticas solidarias y de responsabilidad social van más allá: tenemos un proyecto que consiste en contratar (y mantener) un mínimo de un 4% de la plantilla dentro de tres grupos de personas desfavorecidas; en dos años hemos pasado de casi un 0% a tener más de un 5% (superando nuestro objetivo).

Por último, ¿la comunicación interna se gestiona desde su departamento?

Efectivamente. Estamos trabajando mucho en este aspecto, sobre todo desde hace tres años. Hemos puesto en marcha el portal del empleado, una página web gestionada desde RR HH especialmente dirigida a ellos. Se llama Fnacrh.com y es mucho más que un típico portal del empleado, es un foro de comunicación. Hay trámites administrativos que obligan a entrar en este portal (recibir la nómi-

puedes echar por la borda toda la política puesta en marcha anteriormente, y luego es muy difícil recuperar la credibilidad. Es más fácil y más honrado decir "no puedo hablarte de ese tema" que inventar cualquier historia.

El punto fundamental de la comunicación es la transparencia; es decir, comunica lo que la filosofía de tu empresa te permita comunicar, pero que sea la verdad absoluta, que sea perfectamente entendible y no dé lugar a varias interpretaciones ■

redaccion@custommedia.es

Fnac, en cifras

- La primera tienda Fnac se abrió en París en 1957 y a España llegó en el año 1993.
- Fnac cuenta con 16 establecimientos en toda España y da empleo a más de 1.800 personas.
- Además de en España, Fnac está presente en cinco países europeos (Francia, Bélgica, Italia, Suiza y Portugal) y en Brasil y Taiwán.
- Fnac mueve al año 4.500.000 de libros, 5.000.000 de discos, 1.000.000 vídeos y DVD, 400.000 programas y juegos, 3.000.000 unidades de material consumible y 500.000 unidades de productos técnicos.