



**Frutos Moreno,**  
presidente de **TBWA en España**

# La motivación se consigue ofreciendo flexibilidad, transparencia e innovación

TBWA es una agencia creativa multinacional, integrada por especialistas en todos los ámbitos de la comunicación. Está presente en 100 países, con más de 270 oficinas y 11.000 profesionales. Frutos Moreno, su presidente en España, nos explica que crean procesos de trabajo enfocados a conseguir los objetivos de crecimiento de sus clientes y para lograrlo se implican en los proyectos y ayudan a dimensionarlos. La clave de su servicio son sus personas, a las que ofrecen las condiciones necesarias para lograr su *engagement*.

## ¿Qué peso tienen las personas para su negocio?

Una agencia de publicidad se sustenta en las ideas, sería imposible trabajar en este negocio sin personas. Nuestro principal valor es la creatividad. Además, el servicio que damos a nuestro cliente es esencial y eso no se puede hacer sin un gran equipo de servicios al cliente. En el sector hay una máxima que dice que las cuentas se ganan por creatividad y se pierden por servicio; y siempre he tenido muy claro que el servicio es esencial, y en TBWA eso lo ofrece nuestro equipo.

## ¿Cuáles son los principales desafíos de la gestión de las personas y su talento?

Yo veo a los empleados como personas, me parece fundamental preocuparse por el equipo. Hay que empatizar con los profesionales y hacerles sentir parte de un equipo.

## ¿Qué papel juega su director de RRHH? ¿Forma parte del comité de dirección de la Compañía?

Fundamental, es la persona a la que se dirigen todos los empleados cuando tienen que resolver algún problema o tienen alguna inquietud relacionada con su puesto de trabajo.

## ¿Cómo definiría a la plantilla de su compañía?

Dinámica, con mucha actitud y totalmente multidisciplinar. El sector publicitario está en continua transformación, con las nuevas metodologías se están demandando unos perfiles que hace unos años eran inviables, como matemáticos, data scientist... en nuestro equipo tenemos gente que, fundamentalmente, se ha especializado en publicidad y relaciones públicas, pero también damos cabida a otras muchas disciplinas.

## ¿Cuáles son los valores que persiguen en sus empleados?

La aptitud es importante, pero la actitud es fundamental. Puedes ser un profesional con un currículum envidiable, pero se debe tener la actitud correcta, las ganas de perseverar, de afrontar nuevos retos cada día.

## ¿Son una empresa estable o están en transformación?

En TBWA siempre estamos en continua transformación, no se concibe de otra manera siendo una

se demanda mucha experiencia cuando realmente se está hablando de puestos de nueva creación. Aunque sí que es cierto que perfiles más senior se están reinventando y adaptando a los nuevos tiempos, es la única forma de perseverar y adquirir la cultura digital que se demanda hoy en día.

## ¿Cómo está la guerra por el talento en su sector?

La creatividad continúa siendo el atributo más demandado en nuestro sector, la captación de talento es competitiva. Los clientes trabajan mucho la

## Los perfiles de mayor edad con la actitud adecuada posiblemente puedan ser más brillantes que un nativo digital

empresa que se sustenta en las ideas. Los tiempos evolucionan y tenemos que saber adaptarnos en cada momento a las necesidades del mercado. No nos encontraríamos entre los primeros puestos de los rankings de creatividad y de inversión gestionada para nuestros anunciantes sin haber nos adaptado a los cambios constantes.

## ¿Es difícil en su sector encontrar los perfiles que necesitan?

Quizás, algunos más especializados de los que se están demandando últimamente, sí; porque

estrategia y la analítica, pero, al final, lo que persiguen cuando llaman a nuestra puerta es la creatividad. Cuando se hacen grandes campañas en las que todo el sector se fija y estas reciben reconocimientos en festivales, por supuesto que la competencia mira a los equipos y busca oportunidades de acceder a ellos.

## ¿Les preocupa el envejecimiento de los equipos?

No necesariamente; los perfiles de mayor edad con la actitud adecuada, que muestran interés en mejorar sus competencias digitales, posiblemente

peoplematters

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

www.peoplematters.com



Creamos valor, creamos futuro... desde las personas

## Promovemos mucho la formación para que no solo nuestro equipo tenga las capacidades necesarias, sino que quiera permanecer en nuestra agencia

te puedan ser más brillantes que un nativo digital, porque tienen esa visión estratégica que a una persona que está comenzando su carrera profesional le falta.

**¿Sus empleados sienten que están suficientemente comprometidos con el proyecto empresarial?**

La capacidad de motivación a la hora de desarrollar el talento de nuestro equipo es primordial. Desde el comité de dirección estamos muy comprometidos en motivar a nuestro equipo para que dé lo mejor de sí mismo.

**¿Es importante que los empleados en su negocio sean proactivos?**

Desde luego que sí, y nosotros lo valoramos mucho.

**¿Son una empresa diversa? ¿Buscan proactivamente la diversidad?**

Claro, vivimos acordes a los tiempos. Tenemos unas políticas muy estrictas al respecto. Valoramos la diversidad, lo único que debemos juzgar es el talento de las personas que forman nuestro equipo.

**¿Les preocupa el bienestar de su gente? ¿Qué hacen para promoverlo?**

Nosotros queremos que nuestro equipo esté motivado y eso solo se consigue con flexibilidad,

transparencia e innovación. Debemos poner en valor a las personas para crear un sentimiento de pertenencia.

El aprendizaje también es muy importante, nosotros promovemos mucho la formación para que no solo nuestro equipo disponga de las capacidades necesarias, sino que quiera permanecer en nuestra agencia. Además, la conciliación es fundamental y eso se consigue con flexibilidad horaria.

**¿Qué buscan en la aportación de una consultora de Recursos Humanos?**

Nosotros tenemos un equipo muy sólido dentro de TBWA, nuestro departamento de RRHH hace una excelente labor con nuestro equipo.

**¿Podría destacarnos alguna práctica en relación a la Gestión de Personas de la que se sientan especialmente orgullosos?**

Hay muchas que no se pueden contar, pero hay una de la que me siento especialmente feliz por su resolución. Hace más de 30 años en este sector se trabajaba los viernes por la tarde e incluso algunos sábados por la mañana; y la jornada intensiva duraba cuatro meses. Pues bien, propuse reducir esos cuatro meses a dos, y a cambio terminar la jornada semanal los viernes a las 14h y tener toda la Semana Santa de vacaciones. Hoy es una práctica habitual en cualquier sector, pero en esa época fue una iniciativa pionera.



**¿Cómo ve la gestión de Personas en su industria en el futuro? ¿Se necesitarán más o menos profesionales que ahora, haciendo cosas distintas?**

Nuestro negocio se basa en ideas y eso es un gran activo, un recurso siempre necesario. Creo que en un sector como el nuestro necesitaremos más profesionales que aporten conocimiento en disciplinas hasta ahora impensables en publicidad ■



Alfonso Jiménez, socio director de PeopleMatters, con Frutos Moreno.