

Manuel Pinardo, director de Recursos Humanos de Grupo El Corte Inglés

Nuestros profesionales se crecieron, aumentando aún más su vocación de servicio, durante la pandemia

Entrevistamos en exclusiva a Manuel Pinardo, director de RRHH del Grupo El Corte Inglés, uno de los mayores empleadores de nuestro país. El encuentro discurre agradable durante más de dos horas en las que describe, orgulloso, cómo sus empleados se crecieron ante la adversidad de la pandemia para volcarse de forma casi épica en la prestación de servicios esenciales. Un comportamiento de sacrificio y vocación de servicio, esculpido a lo largo de los años a través de un modelo de gestión muy enfocado a las personas, con valores tradicionales y humanistas.

La transformación es un eje definitorio en el Grupo El Corte Inglés en los últimos años, que se ha intensificado aún más con la pandemia. ¿Cómo describiría los principales movimientos?

Nuestra plantilla está integrada actualmente por 82.500 personas, de las cuales unas 60.000 trabajan en el *retail*. Estas cifras son el resultado de distintas operaciones empresariales, ya sea vendiendo, desagregando o sumando filiales. Es decir, estamos en continuo movimiento de estructuras y plantillas que, en gran parte, se ha realizado en plena pandemia. No paramos.

El Covid ha marcado especialmente a sectores como el *retail*, que ya se estaban en transformación. ¿Cómo han gestionado el impacto en el empleado? La pandemia nos ha traído una reducción de las

ventas y una adecuación del modelo comercial donde el peso del canal online es cada vez mayor. En ese contexto, hicimos algo tremendamente novedoso: firmamos un ERE con acuerdo de salida voluntaria para 3.292 personas, con unas condiciones tan favorables que quisieron acogerse 800 personas más de las necesarias. Gracias a ello, pudimos diseñar el ajuste preservando el empleo de aquellos que llevan más de 15 años con nosotros, transmiten los valores culturales de la empresa y están más vinculados al negocio.

Además, desde el comienzo del confinamiento, realizamos una gestión muy dirigida al empleado. Al tener que cerrarlo todo, excepto los servicios esenciales, firmamos distintos ERTE, en el primero de los cuales garantizamos el 100 % de la retribución. Pausadamente, de forma continuada, y gracias al ex-

cepcional incremento de la demanda online y de los supermercados, pudimos ir sacando a un mayor número de personas del ERTE, cambiando su función y reforzando las plantillas de estos dos ámbitos. En realidad, el ERTE solo afectó a una media de unas 20.000 personas, de una plantilla de 60.000. Y debo decir que todos nuestros empleados reaccionaron con un sobresaliente orgullo de pertenencia y de identificación con los valores de la empresa.

¿Cómo acompañaron a sus empleados en esos primeros momentos?

Siempre mantuvimos contacto con todas las personas, las que trabajaban y las que estaban en ERTE. Y lo hicimos a través de nuestro modelo de organización, dibujado en cascada, como un racimo de uvas invertido, con diferentes niveles, pero siempre con un manager cerca de cada empleado. Además de nuestro sistema tradicional de comunicación interna en la operativa diaria, con un *briefing* antes de comenzar la jornada, implementamos un sistema 'ad hoc' para la coyuntura, que denominamos AEO –atiende, escucha, orienta–, que nos permitió atender las necesidades de todos nuestros empleados. A través de una centralita telefónica, atendimos las consultas personales, legales, médicas o emocionales de los trabajadores, incluso de forma anónima si así lo deseaban. Este servicio de ayuda tuvo una gran acogida y consiguió incrementar, aún más si cabe, el compromiso de los empleados.

Fue un momento de la verdad, en el que la gente se creció, se mostraron habilidades que no conocíamos y nos ayudó a identificar talento oculto en todos los niveles de la compañía; y, excepcionalmente, también al revés, reveló a algunas personas que no fueron capaces de afrontar ese momento difícil. La gran mayoría demostraron su enorme espíritu de sacrificio y orientación al cliente.

Sin duda, esa reacción tan positiva no se improvisa. ¿Es fruto de muchos años de trabajo consistente con sus empleados?

Creo que una de las claves consiste en ser coherentes. En el mercado, a menudo se registra una alta rotación debido a que se genera un *gap* entre lo que dices que eres y lo que eres realmente como em-



pleador. Eso provoca decepción y abandono. Pero si tú transmites tus valores, tu cultura, y los pones en práctica cada día, como el compañerismo, la honestidad o la confianza... eso es lo que hace que la gente se sienta a gusto y se quede. En El Corte Inglés, generamos un empleo estable. Nuestra plantilla tiene una edad media de 46 años y una antigüedad media de 16 años.

Nuestro modelo de empresa, el trato con el cliente y la relación con los compañeros son nuestros polos de atracción del talento. Muchos se incorporan como 'sabaderos', trabajando los sábados en El Corte Inglés mientras cursan sus estudios universitarios y se quedan por las posibilidades de carrera que ofrece el Grupo. Nos genera mucha cantera de talento. Yo mismo soy un ejemplo, aún recuerdo mis primeros días durante la Navidad de 1982.

¡Lo que demuestra la eficacia de un buen proceso de selección!

Para asegurarnos de que los valores individuales de cada uno de nuestros empleados encajan con la cultura de la empresa, hay que partir de una buena labor de selección. Las personas con espíritu de sacrificio y afán de superación, que quieren crecer en un lugar donde se las respeta y aprovechando las oportunidades que se les ofrecen, pueden llegar a ser lo que deseen. La mayoría de los directivos y managers, alrededor del 80 %, han comenzado en tareas sencillas, como vendedores de tienda, y han ido creciendo, pasando por diferentes posiciones, conociendo el negocio en todas sus facetas.

¿Cómo ha modificado ese escenario la transformación digital?

En la gestión de personas no lo ha modificado en lo sustancial. Aunque nuestra apuesta decidida por la omnicanalidad requiere la incorporación de perfiles mucho más tecnológicos que antes, tratamos de que sean personas que vayan a encajar con nosotros y nuestros valores. También trabajamos con un modelo de *outsourcing* en los procesos que no son *core*. Y en determinadas áreas, como el ámbito web, en el que hay puestos con cierta rotación, sabemos que su aportación será temporal, cumplirán una función con nosotros y pasarán al siguiente trabajo. En esos casos, somos más flexibles, valorando lo que pueden aportarnos durante el tiempo de permanencia en la organización.

En el último año, hemos pasado de un 7 a un 12 % de venta anual en online, y queremos llegar al 30 % para el 2024. Como decía, hemos apostado por la omnicanalidad. Todos los vendedores van a trabajar con *tablet* para tener a su disposición lo que llamamos un "catálogo extendido" y ofrecer al cliente lo que necesita, aunque no esté disponible en el centro al que ha acudido. Eso implica que nuestros profesionales deben tener una habilidad digital alta y, además, hemos implicado la compensación. Cuan-

do un cliente viene a recoger un pedido que ha hecho en la web, el vendedor que le atiende también cobra una comisión por ello, lo que logra que vean la web como un complemento de su trabajo, no como una competencia. El objetivo es hacer ver a todos que lo importante es vender, que el cliente se vaya satisfecho, sea por el canal que sea. Este modelo tiene gran aceptación y gran implicación.

¿Cómo trabajan esa capacitación y otras?

Disponemos de un centro de FP, donde en un año normal se dan 1.600.000 horas de formación, y de una Universidad Corporativa, asociada a la UNED, donde muchísimos directivos han conseguido su titulación universitaria. Acabamos de cerrar la matrícula de este curso, con más de mil alumnos inscritos. Todos los empleados pueden apuntarse, y la empresa les paga la matrícula y los libros con la con-

El 80% de los directivos ha crecido en el Grupo pasando por diversas posiciones

dición de aprobar; en caso contrario, el siguiente curso ellos deben hacerse cargo de los gastos. También tenemos acuerdos con instituciones de prestigio, como el IESE, en donde nuestros directivos pueden acceder a planes de formación de posgrado. La formación es una constante en el Grupo a todos los niveles, creemos que genera autoestima y orgullo de pertenencia, al tiempo que es un reconocimiento al talento.

¿Con qué modelo organizativo de RRHH contribuyen a la gestión de personas?

Tenemos diez regiones comerciales, cada una con su director de RRHH, al que reportan los directores de RRHH de cada centro, unos cien, que gestionan equipos que van de los 300 hasta los 2.000 empleados. Todos, muy cercanos al día a día, y aterrizando las políticas del grupo. Además, disponemos de un equipo enorme de técnicos de gestión de personas, especialistas en las diversas áreas del departamento, ya sea formación, RRLL, selección, PRL... tanto a nivel corporativo como a nivel regional. También englobamos una área de Servicios Sanitarios, con más de 400 profesionales que, por cierto, nos ha permitido vacunar a la plantilla contra la Covid y en Madrid a la población en general. Ha sido una experiencia maravillosa.

Estamos reorganizándonos para ser más eficientes y productivos, cambiando la estructura y flexibilizándonos, con la atención al público en el centro ■

peoplematters

¿Picar piedra o construir catedrales? Una misma tarea que se vive de muy distinta manera según la perspectiva de la persona que la desempeña. Lo que para uno no es sino una ardua y repetitiva labor, para otro supone el camino hacia algo más grande, algo con cuyo fin se identifica y con el que se compromete. Y disfruta del camino. Algo así es lo que las organizaciones pueden conseguir si disponen de equipos que viven el proyecto de empresa como algo que va más allá, que aporta positivamente a la sociedad, y que entienden cómo su trabajo diario contribuye a hacer realidad este propósito. Las personas que trabajan en El Corte Inglés son conscientes del lugar que este ocupa en la sociedad y la vida de las personas, una referencia empresarial, baluarte y termómetro de bienestar socioeconómico, presente en nuestro día a día y a lo largo de nuestras vidas. Una cultura centrada en la experiencia en tienda y el servicio al cliente, que evoluciona hacia la omnicanalidad desde el asesoramiento experto de sus profesionales, personas con vocación que conocen su oficio y sienten pasión por lo que hacen.

Podríamos decir que El Corte Inglés tiene una marcada personalidad que lo diferencia del resto de compañías del sector *retail*. Y esto no es casual. Como apunta Manuel Pinardo en su entrevista, la apuesta de la organización es por un tipo de talento especial, que comparte esa visión de negocio y de servicio, y que, por ello, lo refleja en su trabajo. "Personas ECI" que a esta pasión unen su 'saber hacer', su compromiso con la transformación de la compañía, una forma propia de enfocar la gestión de personas, y que disfrutan, precisamente, todo cuanto El Corte Inglés les ofrece como lugar para trabajar. En Peoplematters, sabemos que la marca empleadora es algo que surge de dentro, que ha de reflejar esa realidad e identidad que hacen de la empresa "un lugar único en el que trabajar". Identificar esas características, configurando la propuesta de valor al empleado, y transmitir las hará que los colaboradores actuales sientan ese compromiso y den lo mejor de sí mismos cada día, facilitando, al tiempo, que el talento externo que se identifica con el propósito, cultura y propuesta de valor se interese por la empresa y quiera unirse a ella.



Miriam Aguado, socia en Peoplematters.

peoplematters

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

www.peoplematters.com