



Antonio Casal,
director de Operaciones y Recursos Humanos de
Toys "R" Us

PérezMeca

La formación específica de producto es fundamental para nuestra plantilla

Creada en 1948 en Washington, Toys "R" Us se ha afianzado como la primera cadena de juguetes del mundo con presencia en 35 países, 1.613 tiendas y 70.000 empleados. En 1991, la inauguración de la primera tienda Toys "R" Us en Sant Quirze del Vallés (Barcelona) supuso el punto de partida de la decidida apuesta de la compañía por el mercado español. Un cuarto de siglo después, este retailer americano cuenta con 60 tiendas en España y Portugal y una plantilla de 1.500 personas que se triplica durante la campaña de Navidad.

¿Qué peculiaridad tiene la gestión de Recursos Humanos en un retailer como Toys "R" Us?

La particularidad más especial que tenemos es que Toys "R" Us tiene una plantilla de 1.500 empleados fijos que en campaña de Navidad se triplica. Esta situación nos obliga a gestionar dos negocios totalmente diferentes. Por un lado, durante diez meses al año las ventas son muy limitadas, especialmente en España, porque el consumidor no entiende el juguete como un elemento educativo y lo limita a un premio o a un regalo. Y luego nos encontramos que en la campaña navideña tenemos dos meses en los que la venta es salvaje. Esto significa que el servicio al cliente, la velocidad del trabajo... de diez meses es completamente diferente al trabajo de dos meses.

¿Cómo se traduce esta dualidad en la plantilla?

Más del 80% de las personas que trabajan durante todo el año son fijos, con lo que tenemos a gente experta que conoce el producto y el trabajo. Pero de repente nos encontramos con una plantilla triplicada formada, mayoritariamente por estudiantes, que no conoce el producto, la operativa...

¿Cómo solventan esta situación?

El 99% de nuestra plantilla fija trabaja a tiempo parcial. Cuando llega la época de Navidad lo primero que hacemos es ofrecer al grueso de la plantilla pasar a jornada completa, con lo cual toda esa gente que trabaja media jornada durante diez meses, pasa a trabajar jornada completa durante dos meses. De este modo conseguimos aumentar los recursos y que los trabajadores expertos que conocen el producto y saben manejar la tienda tengan más horas.

Hay quien afirma que los contratos a tiempo parcial son empleo precario. ¿Qué opinión le merece?

Las personas que tienen esta opinión muchas veces no piensan que hay gente que busca un empleo a tiempo parcial porque tiene otras cosas que hacer en su vida y no puede dedicar una jornada completa al trabajo.

¿Cómo es el perfil de trabajador de Toys "R" Us que valora tanto este tipo de jornada?

Mujer, madre y con una edad media de 40 y pocos años. Es una consecuencia de nuestra historia. A diferencia de otras empresas de retail, en Toys "R" Us tenemos una política de continuidad de la plantilla y apostamos por el trabajo estable, con contratos indefinidos, personas que conozcan el producto, que tengan experiencia, que sepan trabajar con los clientes... Toys "R" Us empezó a trabajar en España en 1991 y en esa década, cuando abrimos el grueso de las tiendas, empezaron a

para diferenciarse y poder competir más allá del precio. ¿Qué tipo de formación llevan a cabo?

La formación específica de producto es fundamental para Toys "R" Us porque nuestros clientes quieren que les expliquemos el funcionamiento de los juguetes así como las diferencias que hay entre las marcas, sobre todo en productos de electrónica. Esto supone, a la vez, un aspecto diferencial en comparación a la venta por internet.

Por este motivo, a lo largo del año, llevamos a cabo importantes campañas de formación tanto en juguetes como en puericultura. Normalmente reunimos en Madrid al personal de todas las tiendas y tanto gente experta de la compañía como de los proveedores explican a los trabajadores cuáles van a ser los próximos lanzamientos, cuáles son las características de los productos, las nuevas funcionalidades... En este tipo de formación se produce un hecho muy curioso. En los últimos años hemos visto que casi aprenden más los proveedores de nuestros empleados que a la inversa debido al

Más del 80% de las personas que trabajan durante todo el año son fijos, con lo que tenemos a gente experta que conoce el producto y el trabajo

trabajar con nosotros muchas mujeres de veintitantos años. De hecho, este año 104 trabajadores cumplen 25 años en la compañía. Son personas que tienen su vida hecha, que son madres que cuidan a sus hijos, que atienden una casa, que asisten a un familiar... El hecho de tener una jornada parcial y fija les permite poder compatibilizar el trabajo con otra actividad. De este modo, a la vez que tienen una fuente de ingresos, disponen de mucho tiempo libre a lo largo del día para poder organizarse en otras tareas.

De hecho el retail siempre se ha asociado con problemas para conciliar...

Prácticamente la totalidad de la plantilla tiene una jornada fija con lo cual tienen todas las mañanas o tardes libres. Además, en las tiendas de Madrid o de zonas de costa, donde la legislación permite abrir todos los días del año, hemos creado una plantilla específica de fin de semana porque abrir los festivos crea empleo. Con lo cual las posibilidades de conciliar son tremendas.

La feroz competencia del e-commerce les obliga a tener profesionales muy expertos en producto

gran conocimiento de producto que tienen y al trato permanente con el cliente. Además, a lo largo del año tenemos paquetes formativos a través de los cuales cada uno de los empleados de la tienda van rotando por las diferentes secciones y los encargados y supervisores les ofrecen formación sobre las diferentes categorías de juguetes.

¿Cuál es la imagen de Toys "R" Us como empleador?

No debe ser mala porque tenemos una rotación muy baja. Aunque en estos momentos no tiene ningún mérito, en las épocas en las que había grandes posibilidades y las empresas tenían una rotación tremenda, nosotros siempre hemos tenido muy poca rotación. Además apostamos por la promoción interna y muestra de ello es que de los 60 gerentes de tienda 59, por no decir 60, son personas que empezaron a trabajar en Toys "R" Us como vendedores. Siempre que surge una oportunidad intentamos cubrirla con promoción interna antes de salir al mercado a contratar, tanto en tienda, en oficinas, en almacén... Otros elementos que nos dan pistas sobre nuestra imagen como empleador es que somos una empresa muy poco conflictiva y tenemos bastante buena rela-

ción con los representantes sindicales de los trabajadores, que han entendido muy bien nuestro negocio, y nos hacemos la vida fácil mutuamente.

¿Qué criterios utilizan para promocionar a la gente?

Lo más importante a la hora de promocionar a una persona no es su formación ni el origen, sino que sean personas que encajan con la filosofía de Toys "R" Us, que conocen la tienda, motivadas, con ganas, con entendederas...

¿Cómo es el plan de carrera?

Normalmente cuando llevan un tiempo en la tienda se les asciende a supervisores y se les dan pequeñas responsabilidades. Posteriormente, les mandamos a Madrid a hacer unas pruebas y si encajan les enviamos a una tienda durante 13 semanas, tras lo cual consiguen la categoría de encargado. Siempre van a una tienda diferente de la que son originarios, porque sabemos que es más difícil ser jefe en la misma tienda donde estabas trabajando como vendedor que en una tienda distinta. Trabajan como encargados durante unos años y en cuanto hay una posibilidad los promocionamos a gerente de tienda.

Durante los últimos años la promoción ha estado bastante parada porque hemos reducido la velocidad de la expansión y eso, unido a la baja rotación, hace muy difícil la promoción. Por otra parte, la promoción también puede ser lateral y hay personas que pasan de tienda a oficinas cen-

trales o de tienda al almacén, pero en estos momentos nos encontramos con la dificultad del idioma a la hora de incorporar perfiles de tiendas a las oficinas.

¿Por qué?

La oficina de Madrid ha dejado de ser una oficina local para convertirse en un centro de excelencia. Es decir, una central de servicios compartidos que aglutina la inmensa mayoría de la gestión admi-

Mi reto es saber recompensar a la gente el sacrificio hecho todos para conservar y proteger a la plantilla y a la compañía

nistrativa y financiera de toda Europa. Ello hace imprescindible que todos los profesionales que se incorporan a las oficinas tienen que ser, al menos, bilingües en inglés, francés o alemán. Esto dificulta mucho el hecho de que la gente de tienda llegue, como pasaba antes, a las oficinas centrales porque en estos momentos es imprescindible hablar otro idioma.

¿Cómo trabajan el compromiso de la plantilla?

Creo que es genético. Sobre todo las personas que están en las tiendas viven el negocio como si fuera suyo. Es un sentimiento muy particular. Cuando alguien tiene un problema los de su alrededor le ayudan y cuando abrimos nuevas tiendas o *pop-up stores* durante la campaña de Navidad todos quieren colaborar. Hemos conseguido que la empresa, fuera de las normas, de las leyes, de los derechos y de las obligaciones, tenga tanta flexibilidad con los trabajadores como ellos tienen con la compañía y, al final, ese tipo de acuerdos tácitos no escritos hacen que las cosas fluyan de una manera diferente.

¿Realizan algún tipo de reconocimiento a los empleados para favorecer este buen clima laboral?

No. Creo que en España no funcionan las ideas americanas de "El empleado del mes". Lo que sí hacemos son competiciones entre tiendas y entre empleados y este tipo de acciones funcionan. Por ejemplo, tenemos un programa de eliminación de obsoletos y organizamos una competición en la que premiamos a la tienda que más rápido elimine estos *stocks*. El premio es un viaje de un fin de semana a una capital europea que se sortea entre los empleados de la tienda que gana. Pero creo que esta recompensa no es la que hace que se esfuercen en eliminar los obsoletos, lo que hace que se esfuercen es la competición entre ellos.

¿Cuáles son sus retos a nivel de gestión de personas?

Conseguir que Toys "R" Us sea el mejor lugar para trabajar porque la situación de crisis de los últimos años ha hecho que en ciertos as-

Desde cerca

¿Qué es lo más importante que ha aprendido en su trayectoria?

Que no hay dos personas iguales.

¿Cuál es el mejor consejo que le han dado?

Di siempre lo que piensas, haz siempre lo que debes.

Si pudiera aprender algo nuevo, ¿qué sería?

Aprendería a decir no. Me cuesta mucho decir no.

¿Cuál es su destino de vacaciones favorito?

La costa africana del Índico. África me apasiona.

¿Cómo le gusta desconectar?

Montando en moto. Es de las cosas que más me desconecta.

¿Quién cocina en su casa?

Mi hijo y yo.

¿Qué le hace reír?

Muchas cosas. El absurdo me hace reír muchísimo. Me encantan Faemino y Cansado. Me río muchísimo de mí y de ver a mi gente sana.

¿Cuál es su serie o película favorita?

Blade Runner.

¿Cuál es para usted el colmo de la felicidad?

La salud. Lo único que quiero es tener salud.



pectos retributivos sea más duro trabajar que hace unos años. Hace cinco o seis años quisimos asegurar la supervivencia de la plantilla. Para nosotros era importante asegurar que las personas que tenían su trabajo y su forma de vida en Toys "R" Us mantuvieran su empleo. Ello nos llevó a tomar una decisión que fue aceptada por la plantilla y por los sindicatos y que ha supuesto un esfuerzo importante por parte de todos los trabajadores. Ahora, que parece que se ve la luz al final del túnel, mi reto como responsable de Recursos Humanos de esta empresa es saber recompensar a la gente el sacrificio hecho para conservar y proteger a la plantilla y a la compañía.

¿Esta recompensa viene aparejada de un aumento de sueldo?

Es retribución y muchas cosas más. Hemos recibido el mandato, por parte de nuestros propietarios americanos, de iniciar una expansión y tenemos el objetivo de abrir cinco tiendas este año. El hecho de abrir cinco tiendas crea oportunidades para mucha gente. Creo que esta es la mayor recompensa para personas que han estado en una situación de espera viendo cómo su carrera profesional estaba parada.

Por otra parte, las oficinas centrales también están creciendo y la llegada de departamentos de otros países provoca que haya posibilidades de promoción. Con lo cual, promoción, expansión, crecimiento de ventas, mayor ocupación, algo más de remuneración... Creo que todo eso sí recompensa estos años que hemos estado apretados ■