



Lucio Fernández,
director de RRHH de **Atresmedia**

PérezMeca

Perseguimos que haya emprendimiento interno

La formación es uno de los pilares de las políticas de Recursos Humanos de Atresmedia, pero a la vez cada uno de sus empleados tienen voz y voto a la hora de decidir su desarrollo profesional. En esta entrevista con el director de RRHH de Atresmedia, Lucio Fernández, abordamos las principales iniciativas formativas de la compañía y su apuesta por el intraemprendimiento como fórmula para mejorar el negocio y aumentar la motivación y el compromiso de los profesionales.

¿Cómo es el plan de formación de Atresmedia?

En Atresmedia apostamos firmemente por la formación continua de nuestros empleados. Por ello, tenemos un plan de formación, que llevamos impartiendo de forma ininterrumpida desde hace dos décadas, que consiste en casi 40 horas de todo tipo de formación para cada empleado de la compañía. Este plan se estructura en una serie de cursos obligatorios, en función de cada perfil profesional, y otros cursos opcionales a los que cualquier empleado puede acceder en función de sus inquietudes. El único requisito establecido es que tenga una base mínima de conocimientos que le permita seguir el curso de manera razonable.

¿Qué tipo de contenidos imparten?

Hacemos formación en idiomas, formación para directivos... pero lo más significativo es que se trata de una formación eminentemente práctica y con un nivel de calidad muy elevado. De hecho, estamos teniendo una respuesta a los cursos fabulosa y el nivel de calidad percibido es excelente. En la actualidad, estamos obteniendo puntuaciones de calidad cercanas a un nueve sobre diez. Nos sentimos muy orgullosos de ello porque desde el departamento de Recursos Humanos nos preocupamos mucho por la formación, diseñamos los cursos, buscamos al mejor proveedor...

¿Qué objetivo persigue esta estrategia de formación?

Pensamos que cada profesional de Atresmedia es el responsable de hacerse su propio currículum; por ello, ponemos a su disposición un importante catálogo de cursos opcionales que permiten a cada uno diseñar su propio plan de formación. Sucede lo mismo en el caso de los directivos a los que ofrecemos entre 6 y 8 cursos para que ellos escojan aquellos que desean realizar.

Evidentemente, el plan de formación tiene relación con el resultado de la evaluación de desempeño que cada profesional realiza con su manager, de lo que vea que necesita para desempeñar su puesto de trabajo y de sus inquietudes personales, pero desde el departamento de Recursos Humanos nuestra obligación es ofrecer un abanico de cursos que sea excelente y variado para dar respuesta a todas las inquietudes.

¿Cuál es el objetivo final?

Intentamos que la gente no se anquilese en lo que está haciendo, pero también perseguimos que haya un emprendimiento interno. Nuestra filosofía es que los profesionales de Atresmedia no esperen a que su manager les diga que tienen que hacer, sino que sean ellos los que propongan cosas nuevas, los que se arriesguen.

En este sentido destaca el proyecto "Think". ¿En qué consiste?

Entendemos que el futuro de la compañía no solo lo construye el jefe ni el consejero delegado, sino que el futuro es tan abierto que podemos aportar ideas entre todos. Por ello, la compañía ha lanzado el proyecto "Think" a través del cual organizamos

Entendemos que el futuro de la compañía no solo lo construye el jefe, sino que podemos aportar ideas entre todos

regularmente charlas motivadoras, tipo TED, y también lleva aparejado un concurso de ideas. En total se presentaron 800 ideas de mejora o nuevos proyectos en tres apartados diferentes y las 15 ideas ganadoras se están poniendo en marcha.

Atresmedia ofrece a sus empleados un trabajo interesante y retador, un ambiente laboral muy bueno, unas buenas condiciones de trabajo, y el reto de inventar cada día la televisión y la radio de este país... Por ello, con iniciativas como "Think" queremos transmitir a los empleados que empiecen a pensar en qué pueden aportar para que todo esto se mantenga. Esta es la parte más importante que queremos transmitir a los empleados porque nosotros, al final, somos una compañía que tiene la plantilla que tiene, los jefes tenemos una edad similar a la de nuestros equipos y no somos una multinacional con la capacidad de hacer expatriaciones o asignaciones temporales.

Aun así, el nivel de engagement de la plantilla es muy elevado...

Efectivamente. El nivel de orgullo de pertenencia de la plantilla de Atresmedia es muy elevado y muestra de ello es que en los Randstad Awards del año pasado aparecimos en séptimo lugar y el año anterior, en el tercero. Y lo más importante es que somos la primera empresa de España en ambiente agradable para trabajar y en trabajo interesante. Más allá de salir terceros o séptimos en el ranking, para nosotros lo más importante es que estamos entre las grandes empresas multinacionales de este país y ello nos hace sentir muy orgullosos.

Paralelamente, han puesto en marcha un master dirigido a los profesionales de Atresmedia. ¿Qué objetivo persigue?

Se trata de un master que impartimos internamente conjuntamente con el EAE, la escuela de negocios del Grupo Planeta, y que en la actualidad se está llevando a cabo la tercera edición. El objetivo de este master es impulsar el conocimiento transversal de la compañía y por ello reunimos a entre 120 y 200 profesionales de la organización y les damos una visión de las diferentes áreas de actividad y de negocio de la compañía; es la manera para que todos entendamos la empresa como un conjunto en el que nada tiene sentido si no conocemos, apreciamos y valoramos el trabajo de los demás.

¿Qué ganan los profesionales conociendo cada área?

Es un master de dos años, con título de EAE, en el que explicamos ficción, entretenimiento, habilidades directivas... y, al final, los alumnos realizan un TFM, un Trabajo Fin de Master, centrado en casos reales de negocio que, posteriormente, presentan al consejero delegado y a toda la alta dirección. Se trata de un master muy positivo porque los equipos empiezan a entender al resto de áreas al conocer las funciones de marketing, financiero... De este modo, empiezan a abrir las miras en su trabajo.

Un ejemplo del intraemprendimiento que comenta es Atresmedia Formación. ¿Cómo surge esta iniciativa?

Hace tres años nos planteamos un reto. Detectamos que la formación audiovisual, tanto la Formación Profesional como la universitaria, está muy reglada y muy bien orquestada, pero que en España había un déficit de oferta a nivel de formación audiovisual continua. Ante este reto, aprovechando nuestra larga tradición en formación y el know-how interno de nuestros profesionales, vimos la

oportunidad de ofrecer formación fuera de la compañía.

A partir de ahí pusimos en marcha Atresmedia Formación, que ofrece cursos abiertos en comunicación audiovisual que se dirigen fundamentalmente a jóvenes que han acabado sus estudios, ya sea universitarios o de Formación Profesional, personas que están trabajando y se quieren formar en nuevas tendencias del mercado o aquellas que están en el paro y se quieren reciclar. En definitiva, se trata de hacer un *spin-off* de nuestro departamento y pasar de ser una área de gasto a una área de ingresos.

Y con el tiempo Atresmedia Formación ha ido creciendo...

Efectivamente, hemos llegado a acuerdos con diferentes entidades y universidades para ofrecer esta formación en toda España de forma que ahora ofrecemos todo tipo de contenidos como producción, redacción, Avid, presentación, locución... Además, junto con el Grupo Planeta, hemos lanzado dos módulos de FP, de realización y producción, en Madrid y Barcelona.

En la actualidad, estamos dando un paso más y estamos diseñando cursos de comunicación corporativa, muy experienciales y con un alto componente de gamificación, que aborden cómo la

comunicación puede mejorar el liderazgo, el marketing o el *employer branding*.

Además, cuentan con los profesionales de Atresmedia como formadores. ¿Cómo han recibido la iniciativa?

Efectivamente, para impartir esta formación contamos con profesionales de la comunicación como Sandra Golpe, Helena Resano, Esther Vaquero, Roberto Brasero, Lorena García, Ángel Ca-

Somos la primera empresa de España en ambiente agradable para trabajar y en trabajo interesante

rreira o Angie Rigueiro, entre otros, además de muchos otros perfiles de la compañía como productores o realizadores. Todos ellos lo han visto como un reto y, además, esta iniciativa dinamiza mucho a nuestra gente porque se dan cuenta de que son capaces de estructurar un curso y ponerlo en práctica. Además, animamos mucho a nuestros profesionales para que si tienen una idea de formación o curso nos la cuenten para poderla poner en práctica.

¿Qué beneficios está aportando esta iniciativa a la compañía?

Como responsable de Recursos Humanos es muy importante que hayamos sido capaces de generar una idea diferente, haberla puesto en marcha y que tenga sentido. Con este proyecto hemos demostrado que RRHH puede aportar valor a la compañía y que no solo es el departamento que hace y paga las nóminas, que hace un contrato, un curso de formación o un plan de carrera.

Adicionalmente, creemos que esta iniciativa es una forma de complementar nuestra marca y hacer que sea más fuerte. No queremos que la gente nos vea solamente como la mejor televisión o la mejor radio, sino que también nos identifiquen como una organización que tiene los mejores formadores, buenos métodos de hacer las cosas y que, de alguna manera, refuerce nuestra imagen de marca.

Además, Compromiso Atresmedia, la estrategia de Responsabilidad Social Corporativa, está muy ligada a temas de formación...

A nivel corporativo estamos trabajando en temas de educación desde diferentes ámbitos y uno de ellos es la Formación Profesional, que son los estudios que en la actualidad tienen un mayor nivel de empleabilidad. Como organización, estamos fomentando que se produzca un cambio de *chip* acerca de la FP porque hasta hace poco se tendía a pensar que la FP era para los chicos que sacaban malas notas y que para trabajar en una empresa era necesario tener estudios universita-

Desde Cerca

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

A tener las alas anchas. Como me decía un antiguo jefe, a ser flexible para abordar las diferentes situaciones que se presentan.

¿Cuál es el mejor consejo que le han dado?

Dos. El primero, mirar siempre a medio y largo plazo, no tomar decisiones pensando solo en el presente. Y el segundo, hay que actuar, planificar está muy bien, pero hay que hacer, llevar a cabo, arriesgarse, ser proactivo.

Si pudiera aprender algo nuevo, ¿qué sería?

Me encantaría tener más tiempo para profundizar en cómo mejorar el aprendizaje sobre todo para los niños y los jóvenes. Creo que, en este tema, lo estamos haciendo muy mal como país.

Tres adjetivos que le definan.

Buena persona (el más importante), positivo y empático.

¿Cuáles son sus destinos de vacaciones favoritos?

Los destinos de montaña. Me encantan los Alpes o el norte de Europa (Cabo Norte).

¿Cómo le gusta desconectar?

Me encanta leer novela histórica, hacer deporte y quedar con amigos.

¿Quién cocina en su casa?

Yo no, no soy bueno cocinando. Eso sí, no me quejo y como de todo.

¿Qué le hace reír?

Muchas cosas, pero más que reír siempre estoy de buen humor. Como dije antes, soy muy optimista y positivo.

¿Cuál es su serie o película favorita?

En general, me encanta todo lo relacionado con la historia, series como "Medici" o películas como "Gladiator".

¿Cuál es para usted el colmo de la felicidad?

Estar con mis hijos y verlos reír.



rios. Esto es irreal y por ello la Fundación Atresmedia y la Fundación Mapfre han lanzado la iniciativa "Descubre la FP".

Por otra parte, desde la Fundación Atresmedia también trabajamos en el proyecto "Grandes Profes" que busca dignificar al docente. Pensamos que el profesor es muy importante y de alguna manera "Grandes Profes" es un evento en el que los profesores pueden intercambiar opiniones y *best practices*, y también sentirse importantes ■