# Luis Expósito, director de RR HH de Gestevisión Telecinco

Muy en consonancia con su cargo de máximo responsable de los Recursos Humanos de Telecinco, Luis Expósito destacó, en un momento, de esta entrevista su orgullo por trabajar "junto a un equipo humano y profesional de primerísimo nivel", lo que para él constituye el verdadero secreto del éxito de la cadena. Madrileño de 45 años, es licenciado en Derecho por la Universidad Complutense de Madrid, diplomado en Dirección de Personal por ICADE y MBA por el Instituto de Empresa.

Anteriormente ocupó el cargo de director de RRHH en el Grupo Credit Agricole en España y en Finamersa, entidad de financiación. El inicio de su carrera profesional, siempre ligada a la gestión de personas, se desarrolló como jefe de Personal en Galerias Preciados.

Mónica Galvez

# La audiencia marca cambios rápidos en la programación y en la plantilla

***Gran diversidad de profesionales y flexibilidad en la plantilla son dos de las principales características de la gestión de los Recursos Humanos en Gestevisión Telecinco. Su director de RR HH, Luis Expósito, expone en esta entrevista las consecuencias en las áreas de formación, selección o retribución que ambas peculiaridades imponen en la televisión privada líder de audiencia en nuestro país.***

***Luis Expósito dirige los Recursos Humanos del grupo empresarial Gestevisión Telecinco, que se compone a su vez del grupo televisivo Telecinco, con su filial Atlas España, agencia de noticias y productora de programas, y la concesionaria de publicidad Publiespaña, con su filial Publimedia, encargada de la comercialización de diversos soportes multimedia pertenecientes al grupo.***

***Este entramado empresarial marca una gran multiplicidad de perfiles profesionales, ¿cómo gestionan esta diversidad?***

Aunque hay una cultura común para todo el Grupo Telecinco, sus recursos humanos son muy distintos en la parte televisiva que en la comercial. Nuestra organización contempla esas peculiaridades y por eso, por ejemplo, tenemos sendos responsables de RR HH, que dependen de mí, para Publiespaña y para la de la agencia y productora Atlas.

La parte televisiva de Telecinco se caracteriza por una mezcla de profesiones muy amplia: nuestro convenio contempla 150 categorías diferentes, en las que conviven desde los puestos más convencionales como informáticos, contables o técnicos de recursos humanos a profesiones típicamente televisivas como los cámaras, regidores, realizadores, ayudantes de realización, productores, además de sastres, peluqueros o maquilladores.

Eso aumenta la complejidad porque cuando aplicas una solución a un conjunto de personas no te vale para otro y, además, el elemento sindical en las televisiones está muy presente porque es una situación heredada de la tradición de la televisión pública. Las relaciones laborales en la empresa son múltiples dependiendo del interlocutor. No tiene nada que ver la problemática de un profesional de mantenimiento que trabaja en turnos de mañana, tarde o noche con la de una persona de administración que tiene un horario más convencional que le permite salir los viernes al mediodía o con la de profesionales de televisión con una flexibilidad total de horario ligada a la producción de los programas en los que participan.

***¿Otra de las peculiaridades de su plantilla es la flexibilidad?***

Efectivamente. Necesitamos un gran porcentaje de nuestra plantilla con contratos temporales de obra. En el conjunto del grupo tenemos unas 1.200 personas que integran lo que denominamos personal de estructura y es la gente que trabaja con continuidad con un contrato por tiempo indefinido. Además, tenemos las contrataciones coyunturales que normalmente realizamos a través de empresas de trabajo temporal y que se dedican fundamentalmente a la producción de programas. Hay que entender que la naturaleza misma de la programación televisiva, que se basa en los resultados de las audiencias, provocan cambios muy rápidos en las mismas. El coste de oportunidad de la posibilidad de insertar anuncios es muy alto, por lo que a veces es preferible, aunque te hayas gastado mucho en la escenografía de una serie, perder la inversión que mantener un programa que registra una audiencia muy baja.

## *Tenemos a unas 350 personas contratadas por obra, una cuarta parte de la plantilla fija*

Tenemos casi de forma permanente a unas 350 personas contratadas por obra, una cuarta parte aproximadamente del total de nuestra plantilla fija.

***¿Esa modalidad de contratación comporta un aumento de costes?***

No lo creo. Además, ahorramos en una serie de cuestiones a lo largo del proceso. Realizar directamente todos los contratos de trabajo, o todas liquidaciones o las selecciones nos obligaría a ampliar nuestra estructura fija de selección y administración de personal.

En nuestro grupo la contratación más frecuente es la de gente televisiva, porque en el resto de puestos de trabajo apenas tenemos rotación. En la producción de programas pasan del orden de unas 300 personas en prácticas al año, tanto de la universidad como de centros de formación profesional. Están aquí una media de tres o cuatro meses y al finalizar se les valora en un informe, de manera que cuando se necesita hacer contrataciones temporales acudimos a ese banco de datos. Cuando escogemos a un candidato, normalmente hablamos con la ETT con la que solemos trabajar y les pedimos que le contraten. Este sistema es beneficioso porque ya sabemos cómo trabaja esa persona, él o ella ya conoce el sistema de la casa y por eso, al día siguiente de su contrato, ya puede ser operativo.

***¿En qué ocasiones realiza la selección la ETT?***

Para la mayoría de puestos se trata de personas a las que ya hemos conocido trabajando aquí. Les pedimos, incluso les aconsejamos, que se inscriban en la ETT para que ésta las pueda contratar.

Incluso en convenio colectivo es normal que pactemos cada año una serie de transformaciones de contratos temporales, sean de ETT o de plantilla a indefinidos. Son puestos que en un principio nacen de un modo coyuntural y que se van consolidando de esta manera.

***¿Cómo ha evolucionado la actual cifra de 1.200 personas de plantilla fija?***

Hace cinco años esa cifra podía estar en torno a las 1.050 personas y ha ido creciendo porque hemos ido incluyendo actividades que antes no existían. Por ejemplo, Publimedia se creó en el año 2000 con el objetivo de aumentar la facturación gestionando nuevos soportes publicitarios (internet, canal aeropuerto, etc). Atlas se creó en 1999 y además de realizar programas para Telecinco también los vende a televisiones autonómicas y locales, buscando la rentabilidad.

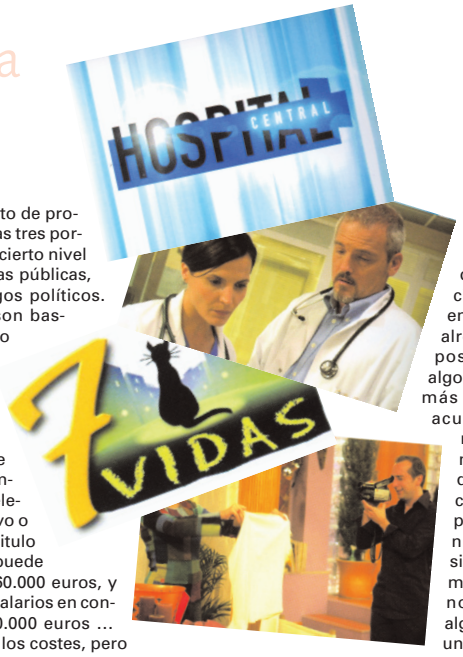
En cuanto a los sistemas de reclutamiento, varían según los perfiles, por ejemplo, para puestos televisivos de cierto nivel como un presentador de informativos, tanto el director de informativos como los responsables de contenidos de la cadena conocen a estos profesionales y los medios en que trabajan, al igual que especialistas en programación o producción, por lo que se efectúan los "fichajes" directamente sin audir a consultoras de selección no especializadas en este medio. Es muy frecuente acudir a las televisiones autonómicas, ya que sus profesionales están interesados en dar el salto a una televisión de ámbito nacional y nosotros podemos ofrecer condiciones muy interesantes con respecto al sector público. Si hablamos de puestos directivos más convencionales, también acudimos a *headhunters* porque en esta parcela estamos como cualquier empresa.

Otra peculiaridad a resaltar es que, si un directivo de una empresa sale voluntariamente de ella, en cualquier sector es difícil que esa compañía lo vuelva a contratar, sin embargo aquí es un tema bastante normal. Por ejemplo, nuestro actual director general de contenidos y también el de producción estaban en Telecinco, les hicieron una buena oferta en Sogecable y después "ficharon" por Antena 3. En el año 2002 los volvimos a contratar. En otro tipo de sectores esto no es habitual.

***¿En qué queda entonces vuestro concepto de fidelización de personal?***

Nos interesa el talento y nuestros profesionales siempre tendrán ofertas de la competencia porque en este mundo no hay mucho donde elegir.

En la parte de gestión no hay mucha rotación entre otras cosas porque las televisiones ofrecen muy buenas condiciones y, dentro de nuestro sector, la cuestión es que aunque hay muchas empresas de TV éstas se dividen en dos bloques clarísimos: el de las televisiones públicas y el de las privadas. Privadas sólo hay tres de entidad




nacional, y el movimiento de profesionales está entre esas tres porque a un profesional de cierto nivel le cuesta marcharse a las públicas, más sujetas a los riesgos políticos. Los convenios de TV son bastante buenos primero porque derivan de lo que era TVE, que fue un monopolio durante muchos años en el que no existía competencia, y aunque el coste de personal siempre es importante, en televisión es bastante relativo o no es definitivo. Un capitulo de una serie de ficción puede costar entorno a los 360.000 euros, y aumentar un punto los salarios en convenio supone unos 250.000 euros … Se tienen que controlar los costes, pero digamos que la compañía puede permitirse unos convenios en condiciones.

***Otros temas me imagino que no deben ser tan fáciles de gestionar, como el de la conciliación entre vida personal y profesional…***

En una parte de la televisión éste es un tema muy difícil de implementar porque es mucho más difícil ajustar el horario en el día a día que tener días libres.

En el día a día, la gente que trabaja normalmente haciendo programas, entre un 60% y un 70% de la plantilla del grupo, suele acumular días libres por trabajo en festivos.

En el resto de la plantilla sí hemos comenzado a implementar algunas políticas en esa dirección, desde el año 2001, establecimos el horario reducido los viernes (tarde libre). Y en verano también hacemos ese horario durante dos meses. El resto del año el horario habitual es de 9 a 18:00 horas o de 10:00 a 19:00 horas con una hora para comer. También se da flexibilidad horaria con media hora a la entrada y a la salida y, en la pausa, para la comida.

De todos modos, reconocemos que el de la conciliación es un tema pendiente, aunque hay que tener en cuenta que sólo llevamos catorce años funcionando. Hemos ido superando algunas etapas de desarrollo de RRHH pero no tenemos la tradición de otros sectores más maduros.

De todos modos, en nuestra actividad es un tema difícil porque hay que tomar decisiones rápidas, en vista de los resultados de audiencia, y realizamos muchos programas en directo, lo cual marca mucho. En uno de nuestros programas en directo, "Salsa rosa", los profesionales no tienen apenas tiempo ni para cenar (el programa finaliza de madrugada), y aunque no lo haríamos nunca en un programa diario, en uno semanal resulta soportable y el directo supera al grabado.

***¿Cómo se compensan esos esfuerzos personales?***

Los horarios más penosos tienen compensación tanto en la parte económica como de tiempo libre. Para mí el horario más penoso es el nocturno, ya que el turno de fin de semana tiene menos horas de trabajo que el resto de la semana. La rotación entre los tres turnos aparte de tener una compensación económica suele llevar aparejados días adicionales de vacaciones.

***¿Qué hay de otras iniciativas como las de guardería de empresa, por ejemplo?***

Yo estaría de acuerdo y hemos tenido en ese sentido alguna conversación con alguna otra empresa de nuestros alrededores, de ver la posibilidad de hacer algo en conjunto. Yo soy más dado a llegar a acuerdos, subvencionando de alguna manera pero en algo que esté fuera del centro, dentro de las propias instalaciones, una guardería, sinceramente, me da mucho miedo porque no es lo mismo que alguien te reclame por un cajero automático, que has puesto aquí por un servicio de comedor, que le pase algo a su hijo dentro de esta instalación, porque lo hagas como lo hagas siempre va a haber alguna queja. También hemos montado una ruta de autobuses que trae a las personas desde el Metro, en un movimiento circular, desde las 7.15 de la mañana hasta las 10 de la noche, compartiendo este servicio con otro grupo empresarial de la zona.

Además, tenemos un parking para empleados con un gran número de plazas, sin contar las de directivos y mandos intermedios, hay unas 350 plazas. Para conseguirlo hicimos algo insólito: justo enfrente de la puerta principal de Telecinco había un cuartel y como aquí andábamos justos con las plazas de aparcamiento, llegamos a un acuerdo con el cuartel que tenia unos terrenos colindantes e hicimos un parking que nos dividimos el numero de plazas para ellos y para nosotros.

***¿Existe retribución variable para toda la plantilla?***

Tenemos retribución variable con sistemas que se basan fundametalmente en objetivos. Vamos a distinguir dos: en Publiespaña, prácticamente, tiene todo el personal, desde luego todos los comerciales tienen y el resto también, aunque en función de una evaluación del desempeño.

En el resto del grupo, los directivos (en torno a unas 60 personas), cobran parte de su retribución en relación a resultados: tiene que ver con objetivos personales y con objetivos de empresa. Si se alcanza éste último se aumenta, en un porcentaje, lo que hayan conseguido individualmente. Además, no tiene el mismo peso para un alto directivo que para otro cargo inferior. Y luego, para el resto de la plantilla, lo que sí hay es un variable pero que no está sistematizado sino que depende de la evaluación del desempeño.

***¿No es un porcentaje fijo de su retribución?***

No, funciona de la siguiente manera: al final del ejercicio cada dirección obtiene una bolsa de gratificaciones excepcionales. Por ejemplo, si un director cuenta con 10 colaboradores, tiene que observar dos límites: sólo un máximo del 70% del personal puede recibir gratificación y se marcan unos importes máximo y mínimo por persona. De forma, que el director puede decidir repartir el importe mínimo a siete personas o gratificar más sustancialmente a dos o tres.

En el grado máximo, el año pasado se situó el importe máximo en torno a los 2.100 euros. Pero no es una retribución garantizada, no es consolidable y está fuera del convenio.

***Es decir que los directores, en ese sentido, son un tanto responsables de personal…***

En ese sentido sí, son ellos los que hacen la propuesta de gratificaciones dentro de la regla. Nosotros no entramos a decir si tiene que tener o no.

***¿Qué dedicáis a formación?***

En el año 2003, el ratio era de un promedio de unas 30 horas de formación por persona y año. Todos los años se diseña un plan de formación en el que se incluyen las necesidades de cada dirección en ese materia y que se trata con los representantes de los trabajadores. Dentro de este plan dividimos la formación en lo que es formación general –cursos de habilidades o de informática– y cursos muy técnicos y específicos para ciertos colectivos profesionales. Además hay un programa bastante importante de inglés y un programa de becas con un destacable fondo económico. Como iniciativas peculiares tenemos un sistema de subvención de programas máster, en el que desde el año 1995 en que se puso en marcha hasta hoy han participado más de 80 personas, en general mandos intermedios y directivos de primer nivel. Se trata de un programa en dirección de empresas de TV hecho a medida para nosotros en el Instituto de Empresa, además se han subvencionado programas MBA en diversas escuelas de negocios.

Aparte de eso también están los MBA típicos en tecnología, con las becas también se dan bastantes cursos y luego hay muchos cursos a medida de poca gente y muy especializados, como los de caracterización.

Constantemente se imparten cursos de informática, habilidades, presentaciones en público, tema de negociación, técnicas de negociación, gestión del tiempo… ■

*monicagalvez@staffempresarial.com*

al detalle

## La TV, una pecera con infinidad de especies profesionales

- Gran diversidad de profesionales:150 categorías profesionales distintas en el Convenio.
- Plantilla fija de 1.200 trabajadores.
- Unos 350 trabajadores más están contratados por obra, en función de las necesidades de la programación.
- Baja rotación en el personal administrativo; en el televisivo es común "robarse" profesionales entre las distintas cadenas.
- Es habitual que sus profesionales reciban otras ofertas de trabajo.
- Los costes salariales no son los más importantes.
- La mayoría de los empleados tienen una parte de retribución variable.
- El ratio de formación de 2003 fue de una s30 horas de formación por persona.