

Lucio Fernández (Puertollano, 1965) ha dedicado toda su vida profesional a los Recursos Humanos. Empezó como técnico de esta área en la empresa Alcatel, tras licenciarse en Psicología Industrial en la Universidad Complutense de Madrid. Allí permaneció un par de años hasta que le surgió la oportunidad de convertirse en gerente de Recursos Humanos de la compañía aseguradora Génesis. De ahí dio el salto a Antena 3 Televisión en 1999, primero como subdirector de Desarrollo, y dos meses después, ya como director de Recursos Humanos de la compañía.

Lucio Fernández,
director de Recursos Humanos de
Antena 3 Televisión

El reto es mantener motivados a los profesionales durante toda su trayectoria en Antena 3

Antena 3 Televisión se constituyó como tal en 1988, tras conseguir la adjudicación de una de las primeras tres licencias de televisión privada licitadas en España. Sus emisiones regulares se estrenaron el 25 de enero de 1990. Desde entonces, se ha convertido en una de las cadenas de referencia en el panorama audiovisual español. Hoy en día emplea a más de 1.500 profesionales de todo tipo: periodistas, cámaras, realizadores, montadores, carpinteros, técnicos de sonido... Precisamente, esa variedad es lo que, a juicio de Lucio Fernández, su director de RR HH, distingue a este sector de cualquier otro: "Este tipo de compañías son muy dinámicas, gustan mucho, te enganchan, y la gente no cambia, no se va, prácticamente no hay rotación", comenta.

¿Cómo es el departamento de Recursos Humanos de Antena 3 Televisión?

Tiene dos grandes áreas: Administración de Personal y Relaciones Laborales, que es donde se hacen las nóminas, los contratos y todos los aspectos legales relacionados con la plantilla; y Desarrollo, que se ocupa de la formación, la selección, la evaluación, el desarrollo de carreras... De la primera se ocupa Juan Carlos Majadas, mientras que de la segunda la responsable es Esther Fernández.

¿Cuántos componentes tiene el departamento?

Somos 17. Entre todos, damos servicio no sólo a Antena 3 Televisión, sino al resto de empresas integrantes del grupo, como son Onda Cero, Europa FM, Unipublic, Atres Advertising y Movierecord. Pero sólo en Antena 3 Televisión hay unos 1.600 empleados, algunos de los cuales son contratados por obra. Cuando lanzamos un programa, en él hay involucrada mucha gente fija, pero también mucha de obra cuyo trabajo se extiende en función de la continuidad del programa. También contamos con personal de ETT para cubrir bajas de uno o dos días; y artistas como pueden ser las azafatas o los bailarines. De ellos también llevamos sus relaciones laborales, puesto que se rigen por un régimen específico.

Desde el punto de vista de Recursos Humanos, ésta es una compañía maravillosa, porque aúna un gran número de profesiones. Tenemos desde carpinteros hasta informáticos, pasando por realizadores, financieros, cámaras, periodistas... Eso añade dificultad a nuestra tarea, porque no puedes aplicar fácilmente políticas comunes para todos, pero es maravilloso porque te da una riqueza que otras compañías no pueden tener.

¿Qué tipo de políticas formativas están desarrollando?

En 1999 pusimos en marcha un plan de formación que, para mí, es uno de los mayores logros que hemos conseguido. Incluye, como mínimo, 40 horas de formación para toda la plantilla. De ellas, la mitad las escoge el jefe, a partir de un catálogo de cursos elaborado por nuestro departamento; y la otra mitad, el empleado, en función de las que le resulten más interesantes para él. Esta formación opcional tiene un único

requisito: que la persona que lo haga tenga los conocimientos mínimos para que pueda ir a ese curso sin que moleste al resto. La verdad es que este sistema funciona muy bien.

¿Cuál es la inversión que dedican a formación?

Anualmente supera el millón de euros, tanto la de la plantilla como la de los directivos. Entendemos que estos últimos son la clave de cualquier compañía, especialmente los mandos intermedios, que son los que se sitúan entre la alta dirección y los empleados. En este sentido,

lo que estamos impulsando son dos medidas. Por un lado, ofrecerles formación para que puedan mejorar sus conocimientos; y por otro, generar oportunidades que nos permitan que la gente pueda moverse a otros proyectos del grupo para que haya rotación.

Además, en el último convenio también propusimos la posibilidad de implantar la retribución variable. Eso no se ha hecho en ningún sitio, ni en España ni en el extranjero. Nosotros estábamos dispuestos a embarcarnos en ello, creando instrumentos que nos permitieran medir de alguna forma la contribución de las personas a la compañía, porque con los mandos intermedios sí existe esta operativa, pero ahora queríamos extenderlo al resto de la plantilla. Sin embargo, no fue aprobado, aunque es una idea que no descarto poner en marcha con el tiempo.

¿Cómo miden el desarrollo del talento?

Tenemos un programa de gestión del talento interno, que básicamente lo que hace es evaluar a las personas en función de hasta dónde pueden llegar y cuánto tiempo necesitan para conseguirlo. Según los resultados obtenidos,

Desde Recursos Humanos, nuestra misión es conseguir que todo el entramado de la televisión funcione

nos estábamos encontrando con que había gente muy buena en su trabajo, pero que le costaba mucho gestionar a las personas. Por eso, pusimos en marcha un plan de formación integral para ellos con cursos de finanzas, producción, marketing... La idea es que estos mandos entiendan el negocio de una forma global y sean buenos en la gestión de su gente. Al final, de lo que se trata es de cómo comunicas las cosas, cómo las motivas, cómo haces que crezcan en su trabajo y cómo se consigue que lo que una persona hoy sabe hacer, mañana sea capaz de hacerlo mejor, porque va a ser la única forma de que se sienta motivada, ponga ideas encima de la mesa y se levante con ganas de venir a trabajar.

¿Qué otros elementos de motivación tienen?

Siempre hemos dicho que la motivación no la podemos poner nosotros, sino que tiene que salir de dentro de cada empleado. Eso sí, debemos poner estímulos que les ayuden. El problema que nos encontramos en este sector es que tenemos una plantilla joven, con una media de 40 años, y la mayoría entró aquí cuando las televisiones privadas echaron a andar, a principios de la década de 1990. Son muy buenos en su trabajo y tienen unos sueldos altos. El reto que se nos plantea es cómo hacemos en los próximos años para que esas personas sigan manteniendo la motivación por su trabajo. Por eso,

hemos hecho varios grupos. En ellos clasificamos a la gente según su preparación. Por ejemplo, contamos con personas para enviarlas a puestos clave en caso de que la organización compre una compañía y sea necesaria su incorporación inmediata; otras que están en una segunda fila y a las que estamos preparando para que mañana den el salto a la primera, y así sucesivamente. Nuestra filosofía es siempre contar con gente interna para cubrir los puestos vacantes.

Aparte, tenemos identificados a profesionales que en un momento dado podrían ocupar puestos de gerencia. En su día hicimos una prueba específica de un día de duración a 500 personas de la casa, tanto con consultores externos como desde nuestro departamento, con la que medimos su capacidad de gestionar personas. De esta forma, teníamos la opinión de su jefe, la del consultor externo y la nuestra para decidir qué personas tenían un gran potencial y podíamos contar con ellas para puestos directivos.

Ha mencionado la promoción interna; pero ¿también recurren a la contratación externa?

Entre el año 1999 y 2001 estuvimos creciendo mucho en plantilla. En 2003 tuvimos un expediente de regulación de empleo en el que salieron 215 personas, porque teníamos una plantilla sobredimensionada. Ahora se encuentra equilibrada, es decir, no contratamos nuevos

profesionales, sino que reponemos los que se van. Eso lo hacemos mediante becarios o gente que ya conocíamos de antes. Éste es un sector que no utiliza empresas de selección, sino que se nutre mucho de becarios, contactos o referencias que puedan surgir.

¿Cómo establecen su política retributiva?

Tenemos dos colectivos muy diferenciados. Por un lado, aquéllos que están en convenio, a los cuales el sueldo se fija según éste y al que nosotros sólo podemos aportar complementos personales o funcionales. Y por otro, están los mandos, que tienen una parte fija y otra variable que llega hasta el 25% y que se mide en función de tres aspectos: los beneficios de la compañía, los objetivos individuales medibles y cuantificables que tienen, y las competencias, como el trabajo en equipo, la toma de decisiones, el liderazgo, etc. En otras palabras, nos importa conseguir resultados, pero también cómo obtenerlos.

¿Tienen algún beneficio social o medida de conciliación que complemente el sueldo?

Tenemos un comedor tipo bufé donde cualquiera se puede servir lo que quiera cuando desee, tanto a la hora del almuerzo como de la cena. Además, contamos con un seguro de vida para todos. Por lo que respecta a las medidas de conciliación, en esta casa nunca ha habido horarios. El control de presencia es muy laxo; se

controla más lo que la gente hace. La capacidad para que cada cual se organice es bastante flexible, y siempre lo ha sido. Por otro lado, con el tema reducciones de jornada tampoco tenemos problema en concederlas. Hay que tener en cuenta que en esta casa trabajan casi un 50% de mujeres.

¿Qué diferencia un departamento de Recursos Humanos de una compañía de televisión del de cualquier otro sector?

Sin duda, somos un poco especiales. Yo, por ejemplo, lo primero que hago cuando entro a mi despacho por la mañana es ver los índices de audiencias del día anterior. Toda la casa vive pendiente de lo que se ha hecho. Por tanto, el grado de exigencia es enorme.

Cuando yo entré aquí, el área estaba más enfocada a temas de administración. Lo que hice

todos somos un equipo y que, yo desde mi posición y otro desde la suya, buscamos una solución que sea buena para todos.

¿Cuáles son los principales retos del departamento?

El primero, como he comentado antes, es cómo conseguir que la gente esté motivada. Pero, sin duda, el más importante es adaptarse a los nuevos tiempos. Hasta hace poco, éramos pocas cadenas: TVE, Telecinco, nosotros y las autonómicas; y ahora se han incorporado Cuatro, La Sexta y todas las que se emiten a través de la TDT, que será una realidad a partir de 2010 y habrá una oferta de más de cincuenta canales. Es un cambio radical, y eso va a llevar unido una gran presión desde el punto de vista de recursos humanos. De repente, surgen empresas con otro modelo de negocio en el que con 80 personas,

Estamos aquí para que los profesionales y la empresa en general consigan los objetivos

fue darle un nuevo aire a la organización del área y también a la mentalidad de la gente, porque nosotros somos un departamento de servicios dentro de la casa. Estamos aquí para que la gente y la empresa en general consigan los objetivos. Cuando alguien viene con un problema, es posible que no se pueda solucionar, pero es preciso estudiarlo y ver otras alternativas. Esa idea de servicio es muy importante en un área de este tipo.

También trabajamos en hacer herramientas que permitan a los directivos gestionar mejor a sus equipos. Ésa es nuestra misión y función dentro de la casa: conseguir que todo el entramado de la televisión funcione. Cada uno tiene un interés y un perfil diferente, y aunar todo eso no es fácil. Eso también se consigue con un buen ambiente en todos los niveles de la organización. Al final, todos colaboramos para que esto salga adelante.

¿Los datos de audiencia deciden el día a día en el departamento?

Mi día a día no, pero sí es algo que de alguna forma nos marca a todos. En el sector de los seguros, donde anteriormente trabajé, había unos días al final de mes en los que estabas muy nervioso porque era cuando se hacía público el volumen de ventas. Aquí, en cambio, son todos los días; y la sensación de que diariamente miden tu trabajo al final marca a todos los departamentos de esta casa. Este negocio es así. Por tanto, debemos ser conscientes de que

como La Sexta, se puede sacar adelante una cadena de televisión, subcontratando el resto como les interesa.

Ese cambio, de momento, no nos afecta porque La Sexta tiene un dos o un tres por ciento de audiencia, pero si en el futuro se iguala a nosotros, con más de mil personas en plantilla, entonces tendremos un problema. Por lo tanto, ahora es el momento de ver qué debemos hacer en el futuro para seguir manteniéndonos en la línea que tenemos ahora.

Pero no sólo las empresas lo van a tener complicado, sino también las personas. Va a llegar una auténtica revolución a este sector y hay gente que está bien posicionada y otros que no. Por eso debemos hacer algo que nos permita ganar flexibilidad para el futuro.

¿Cómo cree que afectará esto a los hábitos de consumo de los televidentes?

Van a cambiar totalmente. La televisión ya no va a reunir a toda la familia por la noche en torno a ella peleándose por el canal que cada uno quiere ver. Ahora está Internet, la TDT, el móvil... Los hábitos van a variar, y eso va a repercutir en las cadenas, y nos vamos a tener que ir adaptando, como empresa y como personas. Para eso estamos impulsando los temas de formación, de incentivos... Se trata de flexibilizar nuestras estructuras y nuestros procesos de trabajo para que al final sean lo más efectivos posibles, porque cerrar los ojos a lo que va a pasar no evita que pase ■

Juan Carlos Majadas Gómez, gerente de Administración de Personal y Relaciones Laborales, junto a Lucio Fernández, en uno de los platós de Antena 3 Televisión

redaccion@custommedia.es

al detalle

Antena 3 Televisión, en cifras

- El Grupo Antena 3 obtuvo un beneficio neto de 200,03 millones de euros en 2007, un 31% menos que los 289,71 millones del ejercicio anterior; mientras que los ingresos netos del grupo se situaron en 1.015 millones de euros tras crecer el 1,4% en comparación con los obtenidos en 2006.
- La mayor contribución al resultado bruto de explotación procedió de Antena 3 Televisión, concretamente el 91,7%, con unos ingresos de 878,05 millones de euros en 2007, que fueron un 1% superiores a los del año anterior.
- Los ingresos por publicidad en Antena 3 Televisión el año pasado ascendieron a los 835,89 millones, un 0,2% menor respecto a la ingresada un año antes.
- El último trimestre de 2007, la cadena obtuvo unos índices de audiencia medios en torno al 17%.