



**Begoña Muñoz,**  
directora de RR HH de **Coty Beauty España**  
y **Coty Prestige Iberia**

Katherin Wermke

# Reclutamos a aquéllos que poseen una mentalidad de deportistas de élite, de superación y esfuerzo

*CotyAstor es una compañía líder en los mercados de gran consumo de perfumería y color en todo el mundo. En España, la antigua Margaret Astor y Parera, cuenta actualmente con unas 1.000 personas, 700 correspondientes a la división Coty Operations, fábrica ubicada en Granollers, y 300 a la división de Coty Beauty, que comercializa y distribuye Astor, Rimmel, Adidas, Náutica, Beckham... De otra parte, Coty Prestige, división comercial de marcas lujo, como Calvin Klein, Lancaster, Davidoff, Chlôe..., cuenta un equipo de 300 personas en la península. El área de Recursos Humanos que dirige Begoña Muñoz da servicio a las dos divisiones comerciales de Coty Inc. en España y Portugal. Con fama de ser una empresa exigente, su imagen como empleador es la de una compañía en la que se apoya el crecimiento profesional de sus empleados, a los que mayormente acude a reclutar a la universidad para formar a la medida de sus necesidades.*

## ¿Cómo está estructurado el departamento?

Somos un equipo de siete personas. Hay una persona que lleva la nómina y otra la contratación y los riesgos laborales, y ambas se pueden prestar apoyo mutuamente. Hay otra persona especializada en selección y formación. Otras dos personas, una para cada división –Coty Beauty y Coty Prestige– gestionan la materia laboral de las Beauties Consultants, que es el perfil comercial que tenemos de cara al público en establecimientos comerciales como El Corte Inglés. Y hay otra persona que se dedica al desarrollo de proyectos, trabaja en temas de compensación, colabora conmigo en la implementación de diferentes políticas y proyectos internacionales.

Y, finalmente estoy yo, que tengo responsabilidad sobre Coty Beauty España (Astor, Rimmel, Adidas...) y Coty Prestige Iberia (Calvin Klein, Lancaster, Davidoff, Chlôe...). Al hablar de dos divisiones hablamos de dos compañías distintas con direcciones generales separadas, comités de dirección para cada una de ellas y un comité de empresa para cada compañía. Hace un año, la presidencia de la compañía decidió que RR HH fuera más una entidad *corporate* que creara sinergias y homogeneizara políticas entre las diferentes divisiones; por este motivo, lo unificaron y me pusieron a mí al frente del proyecto. Así que en España estamos Puri Pini-lla, directora de RR HH para Coty Operations, y yo como directora de RR HH de Coty Beauty España y Coty Prestige Iberia.

## Siete personas que dan servicio a...

Entre Coty Beauty, Coty Prestige Iberia y Servicios a Centrales, a unas 700 personas de promedio anual. Los picos son muy altos entre las campañas de Navidad, Día del Padre o el verano. En estos periodos, casi tres meses al año, duplicamos la estructura.

## ¿Cuál sería el perfil de esas 700 personas?

Se puede decir que el 65% corresponde a la estructura comercial, la red de ventas. De mayor a menor, corresponde a Márketing y después ya hablamos de Customer Services, Finanzas, Forecasting, Recursos Humanos, Tecnologías de la Información y Controlling.

## Es decir, que una buena parte del personal que está bajo su responsabilidad son comerciales. ¿Marca ese perfil su forma de gestión?

Sí, no hay una forma de gestión única, creo, que se pueda utilizar para todos los sectores, gremios o profesionales. De la misma manera que la gestión de personas en la fábrica y de los comerciales no tiene nada que ver. Las herramientas de trabajo, la prevención de riesgos, los sistemas de compensación, la gestión de tur-

## Éste es un sector superdinámico, y eso significa que hay que trabajar muy rápido y, por tanto, exigimos cada vez más

nos... la proximidad con tus empleados. Yo tengo unas 500 personas distribuidas por todo el territorio, cada una de ellas con su agenda, con su ruta, con productos que han de llegar a sus manos; cada mes tenemos un lanzamiento nuevo, y tienen que estar formados, capacitados...

Nuestra capacidad de respuesta es más lenta. Esta falta de proximidad hace que sea más difícil que se empapen de la cultura corporativa, de la familiaridad con los profesionales con los que trabajan; es más difícil intimar y es más difícil también solucionar cualquier conflictividad que surja. También a la hora de capacitar a esos profesionales se complican los procesos: necesitas más gasto en recursos y en movilidad.

## ¿Cómo vehiculan la comunicación con esta red?

Nuestra red comercial está presente de forma importante en El Corte Inglés, en la perfumería tradicional y con comerciales que reportan a unos jefes de zona, que reportan a su vez a un director nacional de ventas. Cada mes o cada dos meses hay reuniones de zona, y también reuniones mensuales de Márketing para las promociones de producto, en las que se incluyen píldoras de formación. Además de esas reuniones, organizamos dos convenciones al año.

De otra parte nos servimos de las revistas corporativas trimestrales: una internacional del grupo y otra en versión local que hacemos en el departamento. A parte, se ha desarrollado una

intranet, ya que las nuevas tecnologías están ganando terreno progresivamente, aunque las reuniones presenciales no son prescindibles todavía, ni creo que lo sean nunca.

## ¿Eso significa que el jefe de zona ejerce como director de RR HH de ese personal que está a su cargo?

No. Pero sí tiene responsabilidad sobre ellos y es garante de inculcar las políticas, seguir los procedimientos y ayudarnos a identificar el talento en su equipo, evaluarlo, hacerlo crecer. El objetivo es que se sientan más próximos a la cultura corporativa, conozcan lo que se espera de ellos, la preocupación que tenemos por sus carreras profesionales, porque nuestro negocio se centra mucho en las personas.

## ¿Qué tipo de formación reciben esos comerciales?

Corporativa y técnica. Desde las herramientas ofimáticas que necesitan para su día a día hasta cursos de fragancias, cómo se elabora un perfume o se extiende una máscara de pestañas, sus componentes, sus cualidades; gestión de grandes cuentas, técnicas comerciales...; depende de

las características que vamos viendo. Además, está la formación global, formación corporativa compuesta por los módulos que desarrollamos en el ámbito internacional y que cada país, cada director de RR HH, va adecuando y que versan sobre gestión de equipos, definición de objetivos, estudios de dirección...

## ¿Cuál sería entonces esa cultura corporativa?

Tenemos un eslogan que se concreta en tres palabras: "Faster, further, freer". Esto es lo que se pide a todo el mundo, que esté dispuesto a construir más allá de la acción de cada día. Es imprescindible entender por qué se está haciendo lo que se está haciendo y cuál es la flexibilidad o elasticidad que tienen en su profesión. Y aquí entra el sector en el que desarrollamos nuestra labor. Éste es un sector superdinámico, nosotros tenemos un lanzamiento casi cada mes en gran consumo. Eso significa que hay que trabajar muy rápido, y por tanto, exigimos cada vez más.

En Coty no hay barreras, hay una política real de puertas abiertas, de accesibilidad total a la Dirección General y al Comité de Dirección. Los *trainees* que entran desde la universidad están presentes desde la primera semana en reuniones en las que está el director general. Y aquí cada uno a su nivel y en su etapa tiene que ser capaz de construir y aportar. Estamos en una empresa que exige muchísimo, pero en la que creces, pue-

## entrevista

des aportar, ayudar, opinar, cambiar las cosas. Te puedes sentir muy completo. Fuerte.

### ¿Y esto se nota en las encuestas de clima laboral?

Sí, se nota, para lo bueno y para lo malo. Es decir, es una empresa muy dinámica y, por lo tanto, hay muchísimo ritmo; y cuando hay mucho ritmo la alta exigencia es determinante, de lo contrario te encuentras ante un trabajo hecho rápido, pero mal. Somos muy exigentes. Por ello intentamos facilitar el trabajo con todas las herramientas que podamos para que la gente se sienta a gusto.

### ¿Ese nivel de exigencia repercute en el índice de rotación?

Nuestro índice es bastante bajo y la media de edad está en torno a los 37 años. En mi opinión, la exigencia no apoya la rotación, la exigencia, bien compensada, amable y coherente nos hace crecer. Creo que nuestra naturaleza es evolucionar, crecer, hacernos más fuertes.

### ¿Esa mínima rotación implica que se fomenta mucho el desarrollo de carrera?

Apostamos mucho por el desarrollo del talento de nuestros profesionales. Tenemos un programa denominado Talent Program, que se desgana en: Young Talent Program, Silver Talent Program y Gold Talent Program.

Acudimos a la universidad a reclutar la primera fase. Estos jóvenes durante dos años van rotando en los diferentes departamentos y luego empiezan a orientar su carrera profesional. Este programa lo creé hace seis años, hoy tenemos ya sus frutos: mánager que se iniciaron aquí con 22 años. Los Silver Talent son compañeros que pueden venir de esa fase previa o no y que tienen aptitudes potentes para crecer: valentía, motivación, trabajo en equipo. Hay gente muy buena aquí.

### Al captar gente recién licenciada, ¿cómo ven su formación, sus aptitudes de cara a la empresa?

Llegan a nosotros con un buen nivel

de idiomas, de ofimática saben muchísimo y a nivel de técnico de cualquier área funcional están para abonar, pero muy fértiles. Ahora, la actitud de esfuerzo y de ir más allá de lo que se les pide no es la misma que la de generaciones anteriores. Algo empezó a cambiar, no sé hace cuanto..., pero no son como mi generación, y están muy lejos de la de mi padre

### ¿Y eso cómo complica la gestión de esas personas? ¿Necesitan más esfuerzo para reclutarlas y atraerlas?

Para entrar en Coty lo que hay que tener es una pasión superlativa por el sector, es vital que ames la cosmética, y el color, y las fragancias, y todo lo que engloba. Por eso cuando reclutamos ya tenemos el perfil en mente y sólo vamos a escoger a aquél que tenga una mentalidad de deportista de élite, de esforzarse, de luchar...

### Ni con empresas de trabajo temporal ni head-hunters...

Con ETT cada vez menos. De hecho, esta próxima campaña de Navidad no la voy hacer con ETT. Vamos a hacerlo desde aquí con la ayuda de una persona que voy a contratar durante dos meses, únicamente para dar soporte al equipo. El *head hunting* hay que hacerlo dentro.

### ¿Por qué?

Porque estas personas que contratamos para la venta de Navidad son importantísimas para el negocio. Han de estar muy motivadas. Las necesito cerca, y ellas nos necesitan cerca también.

### Como departamento, ¿cuáles serían los retos u objetivos que tienen ahora planteados?

Las tres preocupaciones principales son: control de gastos, retención del talento y mantener en

## Un rasgo característico de Coty es que no hay barreras: hay una política real de puertas abiertas, de accesibilidad total a la Dirección

Cuando le tienes delante te das cuenta. Es él. Es ella.

### ¿Y qué imagen de empleador proyectan en el mercado?

Creo que la imagen que una empresa se construye en el mercado es una mezcla entre lo que pagas por lo que pides. Y Coty tiene una imagen de empresa muy exigente, pero también en la que creces y aprendes muchísimo y en la que las posibilidades que tienes de proyectarte internamente son grandes, local e internacionalmente.

### ¿Fomentan mucho la movilidad?

Se fomenta muchísimo y todos los años tenemos expatriados. Además, tenemos programas específicos también con las universidades, el Campus Management, donde pretendemos que alumnos de unas universidades vayan a otros países y luego vuelvan a su país local para realizar su carrera profesional.

### Con siete personas para dar servicio a 700, ¿están externalizando servicios?

Muy poco. Solamente lo jurídico y parte de la formación.

### En formación..., ¿no trabajan con proveedores externos?

Sí, pero cada vez menos. La *corporate* es nuestra, la creamos e impartimos nosotros, lo cual hace que muchos cursos de *management* que antes buscábamos fuera ahora los tengamos internamente y a nuestra medida.

buena forma intelectual a la plantilla, la puesta al día de nuestro personal con una larga trayectoria en la empresa. Son profesionales con muchos años en Coty, y a lo mejor no están para hacer un partido de fútbol, pero es necesario que se mantengan al pie del cañón, porque repercute en su satisfacción profesional y en que la organización se mantenga en la vanguardia del mercado.

### Lleva siete años en la empresa, ¿cómo la ha visto cambiar?

Ha cambiado la compañía, su cabeza, y ha cambiado su imagen, su cuerpo. Ahora nuestras marcas son mucho más modernas, más sofisticadas, con otro público. Y a nivel de gestión también ha cambiado muchísimo. Por un lado, nuestro presupuesto para invertir en personas se ha multiplicado y, por otro, el estilo de puertas abiertas de la Dirección ha modificado mucho las formas de hacer y pensar.

### ¿Cree que es reconocible cuantificable la aportación que hace RR HH a la cuenta de resultados?

Incuestionable.

### Desde su experiencia en el mundo de los recursos humanos, ¿qué cambiaría de las políticas de las empresas en este ámbito?

Eliminaría la política. No es necesaria, no es útil y deja fuera de juego a mucha gente que no es políticamente correcta, pero que intelectualmente es muy brillante ■

[redaccion@custommedia.es](mailto:redaccion@custommedia.es)

### al detalle

#### La compañía en cifras

- El departamento de Recursos Humanos de Coty Astor está compuesto por siete personas que dan servicio a unas 700.
- Coty Beauty ha cerrado el año fiscal 2008 con una facturación de 75.800 millones de euros, y Coty Prestige Iberia con 90.390 millones.
- El nivel de rotación es bajo y la media de edad está en torno a los 37 años.
- Los programas estrella para reclutar y fomentar la movilidad internacional son el Campus Management y el Young Talent Program. Y las herramientas estrella para comunicar y desarrollar carreras profesionales son la PMP (Performance Management Plan) y el HRP (Human Resources Plan), además de la revista Coty News.

