



ISIDORO ÁLVAREZ, Medalla de Oro al Mérito en el Trabajo



No es solo un titular, Isidoro Álvarez, presidente de El Corte Inglés desde 1989 hasta su fallecimiento el pasado mes de septiembre, fue reconocido en 2007 con la Medalla de Oro al Mérito en el Trabajo. Se la había ganado a pulso, su apuesta por el progreso, la estabilidad en el empleo y su inquebrantable fe en las personas —“al fin y al cabo, el activo más importante de las empresas”, decía— fueron las directrices que en ningún momento perdió de vista en su ejercicio como líder ejemplar de un imperio.

Redacción de Capital Humano.

El 14 de septiembre, fallecía en Madrid Isidoro Álvarez, presidente de El Corte Inglés, a causa de una insuficiencia respiratoria que se acabó complicando. Álvarez tomó el relevo de Ramón Areces, fundador de El Corte Inglés, un emprendedor que había dejado muy alto el listón. Con el tiempo, Álvarez demostró ser un gran gestor. Con él desaparece un representante de un estilo de ejecutivo que abunda poco: un hombre muy preparado y con una enorme experiencia en la línea y en la dirección antes de asumir la responsabilidad de presidir una gran empresa.

En este homenaje, Jaime Pereira, Juan Mateo y Rafael Muñiz analizan diversos aspectos de la personalidad y la labor directiva de Isidoro Álvarez.



EL LÍDER SILENCIOSO

Jaime Pereira García
Director de HR Academy
(Grupo OMD HR Consulting)

El 2 de noviembre de 1972 empezaba a trabajar en el Departamento de Personal (así se llamaba entonces) de El Corte Inglés. Ese primer día, por casualidad, me topé por el pasillo con Isidoro Álvarez, mano derecha de Ramón Areces. Me preguntó mi nombre y cuál era mi departamento. No le di importancia hasta que uno de los veteranos me aclaró

quién era. A los pocos días ya sabía de él muchas cosas. Ingresó muy joven en la empresa, tras licenciarse con Premio Extraordinario. Sus primeros pasos fueron de aprendizaje, trabajando incansable y estrechamente con su tío Ramón Areces, de quien aprendió el oficio.

En la privilegiada cabeza de Álvarez había dos palabras que darían sentido al negocio: trabajo y venta. Era un estratega que tenía claros los pasos para cumplir lo que decía el slogan: “Ser el gran de los grandes”. Fue el primero en darse cuenta de que la atención al cliente era un valor diferencial, de ahí que “Si no está satisfecho, le devolvemos su dinero”.

En esa época se contrató a José María Alcañiz como Director de Personal, que captó de inmediato el mensaje. Creó un Departamento de Formación que sirvió para cambiar la forma de trabajar de mucha gente. El énfasis estaba en cómo hacer grandes vendedores con novedosas técnicas de venta. La práctica en tienda, en directo, era de suma importancia para entender la psicología del cliente.

Obsesionado con la Comunicación, Alcañiz enviaba a todos sus directivos a cursos de oratoria, sabía que dirigiéndose al cliente de la forma correcta tenías mucho ganado. Recuerdo con cariño los programas de Dale Carnegie, cogíamos el gusto a hablar en público.

Isidoro no era había heredado de su tío Ramón el carácter reservado. No le gustaba aparentar ni estar en primera línea de popularidad. Incluso los expertos en marca personal reco- ➤

- > nocen que éste no era su aspecto más relevante. Y su forma de vestir —trabajando en una empresa de moda— tampoco estaba en línea con los estándares exigidos por la casa.

Todos los años, en el mes de agosto, se organizaba el Curso Superior. Todos los participantes (Gerentes) se reunían en régimen de internado durante un mes. El programa era de la máxima calidad, muy duro, muchas horas de trabajo, dinámicas, exposiciones... Recuerdo que en una de las ediciones, al entrar en el aula, Álvarez preguntó quién era yo. No se la razón, pero con su seriedad se dirigió a mí para preguntarme algo sobre las materias que se estaban trabajando en ese momento. Sin duda me estaba poniendo a prueba.

Se presentaba en la tienda con regularidad y sin avisar. Paseaba con calma, observando las estanterías, los mostradores, los productos y la disponibilidad de los vendedores. Su estilo de liderazgo era a la par distante aunque conocedor de cuanto pasaba. Lo llamo, un estilo silencioso de gestión.

Todos los años se reconocía la antigüedad en la empresa de los trabajadores. Los 15 y 25 años eran dos fechas muy señaladas, a cuyas celebraciones él asistía. Daba un discurso de agradecimiento y felicitaba a los homenajeados. Las aperturas de nuevos centros eran otra ocasión para hacerse visible, enviar mensajes y conocer un poco más de cerca a los vendedores y al equipo directivo.

No era un líder público. Sus apariciones solo tenían lugar en eventos importantes en la Fundación Ramón Areces o bien cuando se celebraba la Junta de resultados. Tampoco era amigo de portadas, cócteles benéficos, conferencias o declaraciones estrafalarias. En los últimos tiempos acudía, probablemente sin ganas, a las reuniones del Gobierno analizaba la situación del país y de la “Marca España”.

Mi experiencia con él fueron las ocasiones esporádicas y fortuitas que, sin duda y a pesar de ser cortas, me ayudaron a entender a una persona que solo vivía para el trabajo. Ésta, tal vez, pueda ser una de sus debilidades en su DAFO personal que, sin duda, repercutía en toda la organización.

Seguramente, al igual que ha pasado con Emilio Botín, las redes sociales se despacharán con él, poniéndole a caer de un burro, pero quienes de verdad le juzguen con objetividad, no tendrán más remedio que reconocer que ha sido un empresario excepcional, un directivo que deja una huella imborrable, un trabajador incansable que ha creado miles de empleos y ha generado riqueza para el país. El fallecimiento de ese hombre silencioso supone una gran pérdida pero ya él se encargó de preparar su relevo. El negocio está en buenas manos.



UN TRIÁNGULO PARA EL LIDERAZGO

Juan Mateo
Presidente en Factoría de Cine Empresarial
Socio-Director en LOGRA

Decía un amigo que si había algo que unía a las familias españolas era, ¡sin duda!, las bolsas de El Corte Inglés. Sería difícil encontrar un hogar sin una de sus bolsas. Y no conozco en el mundo otro ejemplo similar.

Hace años tuve la fortuna de colaborar con ellos, en calidad de asesor de José M^a Alcañiz, entonces director de RR.HH., y viví muchas de las cosas que les han hecho grandes. La desaparición de su presidente debe hacernos reflexionar sobre lo que significa su legado. Quizá, deberíamos recordar la respuesta de Akio Morita, cofundador de Sony, a las quejas de sus competidores: “Dejen de quejarse y copienos”. Copiar las lecciones de Álvarez puede ser útil y eficaz.

Lección 1: El cliente y los empleados son la prioridad. Si había algo en que El Corte Inglés aventajara a cualquier otra empresa era que había definido claramente sus prioridades: las personas que trabajan en ella y sus clientes. Tanto la política de RR.HH. como la formación a los empleados dan muestra de algo que muchos proclaman en sus discursos pero que muy pocos cumplen: las personas son la palanca del éxito.

El Corte Inglés imprimía un sello de calidad en la atención que era distinguible por cualquiera. A ello hay que añadir que el sistema premia a sus empleados a lo largo de su carrera profesional para que puedan acabar siendo socios y participar en sus beneficios. Y, si los empleados eran importantes, todos sabemos la obsesión por los clientes; su satisfacción permanente es la regla absoluta de la casa.

Lección 2. Los líderes son “caseros”. La empresa cuida con esmero su cantera de líderes, están moldeados a la medida de su cultura y sus valores. Podría parecer algo negativo y significar inmovilismo o la no entrada de “sangre nueva”. Sin embargo, esta práctica ha demostrado que en un mundo de analfabetos éticos, que nos han llevado a la ruina esto, sin duda, es un elemento a tener en cuenta.

No me cabe duda que esta gran empresa tiene que cambiar y aprender a adaptarse a las nuevas circunstancias

Eficiencia

 (del latín.

efficientia). Optimización de tiempo y recursos, productividad.

Tranquilidad

 (del latín.

tranquilitas, -ātis). confianza, serenidad, seguridad...

HR Access crea, desarrolla e implanta soluciones integradas –licencia o de servicios de externalización– que optimizan la nómina y la administración de personal y ofrecen una gestión avanzada de RRHH.

Soluciones y servicios que gestionan más de 650.000 empleados en España y el 23% de los empleados del Ibex 35.

Cientos de empresas de todos los sectores y en más de 50 países obtienen los mejores ratios de eficiencia gracias a HR Access.

HR Access pertenece al Grupo Sopra, una gran compañía europea de consultoría, integración de sistemas, externalización de aplicaciones y soluciones software con más de 16.000 empleados y una facturación de 1350 millones de euros.



HR Access
a Sopra company

**HR Access, eficiencia y tranquilidad
para tu gestión de Nómina y RRHH**

www.hraccess.com

pero también sé que su secreto del éxito es tan sólido que, pase lo que pase, si lo sigue aplicando será imbatible.

Que cualquier tiempo pasado fue mejor, es mentira. Pero que en el pasado tenemos secretos que nos ayudan a resolver muchos problemas “novedosos” es evidente. Lo único que pido es que Dimas Gimeno, nuevo presidente, tenga toda la clarividencia posible para mantener una empresa de la que muchos nos sentimos orgullosos. Lo puesto en marcha en su corto mandato nos dice que el timón sigue en buenas manos.

El triángulo es una figura geométrica que indica agresividad y solidez. Por mi parte, seguiré usando las bolsas de El Corte Inglés como referencia.



UN EJEMPLO DE GESTIÓN PARA SERVIR DE EJEMPLO

Rafael Muñiz
Director General de RMG & Asociados

Aunque de carácter reservado y con escasas apariciones públicas, la figura de Isidoro Álvarez ha sido un referente para de gestión empresarial eficaz a nivel mundial, pues supo modernizar el modelo de grandes almacenes que heredó de su tío. Y, al igual que marcó un antes y un después en la forma de vender, también lo hará El Corte Inglés que tiene que surgir.

El Corte Inglés, con una visión de empresa familiar, ha sabido dar el impulso necesario a todas sus actuaciones para convertirse en referente en la creación de puestos de trabajo y diversificación. No solo supo competir con éxito, sino que consiguió lo que tanto cuesta: fidelizar a los clientes. Me atrevería a decir que fue precursor de lo que Apple presume hoy, de tener fans en vez de clientes. Claro, estamos hablando del primer anunciante del país durante muchos años, cuyos mensajes publicitarios son parte de nuestra vida cotidiana, como sus célebres rebajas y los personajes que intervienen al anunciarlas.

Esto lo cuento porque he vivido en primera persona muchos momentos empresariales asociados a la fidelización y consiguiente prescripción. Y la generación de los muy jóvenes, como mi hijo, ya no ve en El Corte Inglés su tienda y marca de referencia, ahora van a otros

sitios y es donde El “nuevo” Corte Inglés debe llegar, reinventándose, para conectar también con las nuevas generaciones. Para acercarnos al modelo de gestión que nos sirva, traigo precisamente como ejemplo seis hitos que han marcado la trayectoria profesional de Isidoro Álvarez::

- **Internacionalización.** Principal asignatura por aprobar en su modelo de negocio. Otras marcas supieron salir con éxito al mercado internacional.
- **Internet y nuevas tecnologías.** Dimas Gimeno lleva un tiempo apostando por el mercado digital. Sin embargo, su estrategia de marketing digital no es todavía la adecuada para que el comprador virtual considere a El Corte Inglés la plataforma virtual a la altura de la plataforma física.
- **Gestión innovadora.** Desde el punto de vista comercial los 80 y 90 fueron una etapa de cambios profundos, con una apuesta por la eficiencia comercial, calidad, servicio e innovación. Pero no hay que olvidar que hoy “no estamos en una época de cambios, sino en un cambio de época”.
- **Puntos de venta.** El Corte Inglés cerró en 1995 la operación comercial más sonada a nivel comercial al hacerse con Galerías Preciados, su gran competidor. En la actualidad cuenta con 88 establecimientos, pero la mayor competencia off y online no hace más que crecer, la política de precios en su lucha con el “low cost” no está siendo la más acertada y medidas como la apuesta por la proximidad a través de sus tiendas SuperCor son un buen ejemplo de gestión, pero se necesitan más.
- **Equipos de trabajo.** La idea de liderazgo marcada por Álvarez se ha basado en el trabajo en equipo y el afán de superación individual. Sus 93.000 trabajadores y los 14.292 millones de euros de venta son prueba del éxito de su modelo de gestión, a pesar de las críticas vertidas por detractores. A modo de resumen, pienso que sus Consejos de Administración han estado marcados por la continuidad y la experiencia, aunque en esta última etapa incorporara a la Alta Dirección a profesionales reconocidos de empresas punteras.
- **Futuro.** Entre las muchas virtudes que tenía Álvarez destacaría la previsor, que supo acompañarle en todo momento. De ahí el fichaje de Manuel Pizarro, expresidente de Endesa como adjunto a la presidencia, lo que le otorgaba el aval financiero de cara a la internacionalización del grupo. Así, el tándem Gimeno-Pizarro tiene el reto de elaborar la hoja de ruta para los próximos años: internacionalización, refuerzo de la estructura financiera, posible salida a Bolsa, reestructuración interna, presencia activa en el comercio electrónico internacional, y mayor aportación a su cadena de valor desde la óptica de marketing estratégico acorde al management del siglo XXI. ■

Solución escalable y flexible para la gestión corporativa de los recursos humanos



Los responsables de recursos humanos en las pequeñas y medianas empresas, dividen su tiempo en la ejecución de diversas tareas, algunas de las cuales, meramente administrativas, no son una fuente real de rentabilidad. Pero administrar la información que se deriva de las personas que forman la organización, es necesario para conocer, analizar, evaluar y gestionar. Y, por lo tanto, aún siendo una tarea de escaso valor en sí misma, resulta necesaria para el conjunto de la gestión corporativa de los recursos humanos.

Desde hace algunos años, ha crecido el interés de los desarrolladores tecnológicos por el mercado de la pequeña y mediana empresa. Algunos de ellos, han optado por "recortar" sus desorbitados aplicativos, para hacerlos "encajar" con las necesidades de las pymes. Un comportamiento equivocado a tenor de la reorientación posterior de los "grandes" en búsqueda de nuevas soluciones, que más que adaptadas, hayan sido desarrolladas específicamente para este tipo de empresas.

Cezanne HR, ha sido más directo y ha focalizado el corazón de su negocio en el desarrollo de soluciones específicas para las pymes, soluciones online, escalables, flexibles, con potentes funcionalidades pero a un coste apto también para los bolsillos más pequeños. **Cezanne OnDemand** es el resultado de un profundo análisis de las necesidades y los retos que plantean las pequeñas y medianas empresas en un contexto en el que la competitividad y el ajuste de presupuestos, marcan las reglas del juego.

Cinco elementos clave en Cezanne OnDemand

Según los últimos estudios publicados, una de cada tres empresas invertirá más dinero en tecnología de RRHH en 2015. El sector ha identificado la racionalización de sus procesos como el aspecto de mejora más importante para abordar en los próximos meses. En este sentido, cabe destacar que las inversiones en aplicaciones de RRHH, como **Cezanne OnDemand**, permitirán a las empresas ser más eficientes, con un impacto directo y real en el negocio.

Cezanne OnDemand, reúne las cinco características claves para ser considerada la solución perfecta:

- **Cezanne OnDemand se comercializa en modo Cloud**, lo que permite que la empresa usuaria se desentienda de la adquisición y mantenimiento de la infraestructura que deberá dar soporte a la solución. El beneficio extra que implica este modelo de explotación tiene que ver con la disponibilidad de actualizaciones en el momento en el que se vayan desarrollando. Al estar alojada en la Nube, la aplicación permite el acceso a los usuarios 24x7, desde cualquier lugar y en cualquier momento.
- **Tecnología móvil**: los teléfonos inteligentes y tabletas están ganando la partida frente al PC. Así, **Cezanne OnDemand** permite ser operada desde dispositivos móviles, modificar datos o disponer de acceso a la información, en

función de cada perfil. La movilidad imprime más velocidad en ciertos procesos de RRHH, convirtiendo a la empresa en una organización más dinámica.

- **Cezanne OnDemand** permite la creación de un portal de RRHH. El portal de recursos humanos de **Cezanne OnDemand** genera un lugar central donde los usuarios pueden acceder a los documentos y donde quedan publicadas las políticas de RRHH. En el caso de **Cezanne OnDemand**, es mucho más que un repositorio de información ya que permite que los empleados creen redes internas, fomentando la participación y obteniendo una retroalimentación para los empleados, intercambiando ideas y compartiendo conocimiento, lo cual repercutirá en una mayor innovación empresarial.

- Permitir a los propios empleados que puedan acceder a su perfil y solicitar vacaciones, avisar de una baja médica ya programada o rellenar un cuestionario de evaluación es, además de una buena idea una forma de ahorrar cientos de horas baldías a los responsables de RRHH. **Cezanne OnDemand se sirve como autoservicio** para los empleados, para que ellos mismos puedan interactuar. De este modo, se acortan los tiempos de respuesta frente a cuestiones sencillas. Por supuesto, **Cezanne OnDemand** posibilita que cada empleado pueda modificar datos personales, como cuenta bancaria, cambio de domicilio, número de hijos, etc.

- **Desde las pymes hasta la cuenta mediana. Cezanne OnDemand** es accesible en términos económicos a cualquier empresa, al incorporar en su filosofía la estrategia del pago por uso. La aplicación es también escalable, de modo que si durante un tiempo el número de empleados crece, o decrece, el fee se ajusta automáticamente. De igual modo, cada cliente puede implementar sólo aquellas cuestiones más básicas e ir incorporando más módulos según vayan cambiando sus necesidades. **Cezanne OnDemand** permite adecuarse en todo momento a los requerimientos de cada empresa, con actualizaciones constantes y nuevas funcionalidades, sin costes añadidos para sus Clientes. ■