

CORREOS

300

ANIVERSARIO

Tú cambias, y nosotros contigo

“QUEREMOS SER
LÍDERES EN PAQUETERÍA
Y COMUNICACIONES
DIGITALES”

Correos
Nexea
Telecom



Durante los últimos 5 años Correos ha llevado a cabo una verdadera transformación de su negocio de la mano de Javier Cuesta Nuin. A su llegada a la empresa el nuevo presidente se marcó 3 objetivos claves: ganar eficiencia, ser la compañía de referencia en paquetería y ser líderes en comunicaciones digitales. En esta conversación con Paulo Morgado –consejero delegado de Capgemini España– nos cuenta que los dos primeros objetivos ya se han conseguido; el tercero, “hay que darle tiempo, pero se conseguirá”.

Javier Cuesta Nuin

**PRESIDENTE EN SOCIEDAD ESTATAL
CORREOS Y TELÉGRAFOS, S.A.**

Ingeniero de Caminos por la Universidad Politécnica de Madrid y MBA por el INSEAD de Fontainebleau, Correos no era una desconocida para Cuesta Nuin, ya que de 2003 a 2004 fue director de Estrategia y Desarrollo de Negocio de esta compañía. El presidente de Correos comenzó su carrera profesional en el grupo Schlumberger trabajando en Venezuela, Brasil, Francia e Indonesia, pasando posteriormente a desarrollar su actividad en la consultora McKinsey & Company. Más adelante ha sido director general de Jazztel, vicepresidente ejecutivo del Centro de Cálculo de Sabadell (CCS) y consejero director general de Bio-Oils Energy.

JAVIER
CUESTA NUIN

Presidente en Sociedad Estatal Correos y Telégrafos, S.A.

Paulo Morgado

Consejero Delegado de Capgemini

Paulo Morgado es consejero delegado de Capgemini España, donde llegó avalado por una exitosa carrera en Portugal de más de 20 años en puestos de gestión, un profundo conocimiento del mercado tecnológico y numerosos cargos de representación en diversos organismos del país vecino. Convencido de que la estrategia es la ejecución, es un firme defensor de las buenas prácticas y de la meritocracia como modelo de desarrollo profesional.



► A Javier Cuesta Nuin le gusta presumir de que tiene dos pueblos (Barajas de Melo, lugar de nacimiento, y Tarancón, donde pasó su primera juventud, ambos en la provincia de Cuenca) y que, como todo niño de la época, vivía un poco en la calle, lo que le ha dado lectura de juego y gran capacidad de interacción personal. Y esas cualidades han sido fundamentales para diseñar y ejecutar el Plan 100-300-1.500 que ha permitido a Correos reinventarse, diversificando su actividad, modernizando sus estructuras y mostrando un dinamismo que sorprende cuando se celebran sus 300 años de historia.

PAULO MORGADO. En los últimos años Correos ha abordado un gran cambio interno, que responde a la necesidad de hacer frente a la liberalización del mercado postal por una parte y a la transformación digital de las empresas por otra. Las comunicaciones online han sido una amenaza para el negocio tradicional, ya que las cartas están quedando desplazadas como canal de comunicación entre las personas. Pero el e-commerce ha permitido a Correos realizar un ex-



“LA MISMA CAUSA QUE PROVOCABA EL DESCENSO DE NUESTRO NEGOCIO TRADICIONAL HACÍA QUE CRECIERA OTRO: EL DE LA PAQUETERÍA. NO HABÍA QUE SER EINSTEIN PARA SABER HACIA DÓNDE TENÍAMOS QUE IR”.

traordinario desarrollo de la paquetería y también reinventarse como empresa a través de Comandia, una plataforma que ayuda a las pymes a vender online.

JAVIER CUESTA. En 2012, cuando yo me incorporé al proyecto, éramos plenamente conscientes del declive de nuestro negocio tradicional; el envío de cartas y documentación postal estaba cayendo en torno a un 10% anual desde 2008. Y sabíamos que ese descenso no era temporal, debido a la crisis, sino que tenía su explicación en el cambio tecnológico. Cuando tienes ante ti un muro y ves que si no giras te vas a estrellar, es más fácil tomar la decisión de cambiar y también es más fácil que ese cambio sea bien aceptado por toda la organización.

Nosotros tuvimos suerte, pues la misma causa que provocaba el descenso de nuestro negocio tradicional hacía que creciera otro: el de la paquetería. No había que ser Einstein para saber hacia dónde teníamos que ir y lo que teníamos que hacer para conseguir ese objetivo.

PM. ¿Cuáles han sido las claves del éxito de los cambios realizados?

JC. Hicimos 2 cosas bien. Por una parte, éramos conscientes de que o teníamos éxito en desarrollar nuestro servicio de paquetería derivada del comercio electrónico de forma muy rápida –para 2016- o íbamos a tener muchísimos problemas. Aceptar esto, que parece tan sencillo, significaba que teníamos que invertir en tecnologías e infraestructuras. También teníamos que cambiar nuestro portfolio de productos y nuestra forma de hablar con los clientes. Teniendo esto claro, convencimos a nuestro accionista, SEPI –Sociedad Estatal de Participaciones Industriales- para realizar las inversiones necesarias.

Por otra parte, el equipo directivo de esta compañía hizo un buen trabajo de comunicación interna, porque había que explicar muy bien a toda la organización hacia dónde íbamos a ir y por qué. Cualquiera dentro de Correos, desde una directora hasta el cartero que trabaja en Tarancón, tiene clara la importancia de que el porcentaje de entregas en el primer reparto tiene que ser el más alto del mercado.

PM. Y al ser una empresa pública, todos esos cambios había que realizarlos en un plazo de 4 años, que es lo que dura una legislatura...

JC. No fue exactamente un plan a 4 años. Nos marcamos objetivos a corto y a más largo plazo, pero siempre pudiendo revisarlos porque hoy los planes son móviles. Sabíamos lo que queríamos hacer e identificamos 136 acciones, claras y bien definidas, que teníamos que ejecutar. Algunas de esas acciones eran tan simples como diseñar un nuevo cargo, que puede parecer fácil, pero había que hacerlo; otras eran tan complicadas como conseguir dar el mejor servicio en el mundo de la paquetería comercial en España. Llamamos a nuestro plan 100-300-1.500, porque había acciones a realizar en plazos de 100, 300 o 1.500 días. Y 1.500 días no son exactamente los 4 años que dura una legislatura en España porque, aunque Correos es una empresa pública, queríamos desligar nuestro plan de acción de la evolución política.

Entre las acciones a realizar estaba también mejorar la eficiencia operativa y comercial y cambiar la mentalidad de la organización, que es donde más hemos trabajado.

PM. Cambiar la mentalidad de la gente no es fácil. ¿Cómo habéis comunicado en Correos los cambios a la base de la pirámide?

JC. Explicar el cambio es fundamental para que la gente lo entienda. Todos los miembros del comité de dirección teníamos la obligación de visitar dos veces al mes carterías y oficinas de atención al público, que ahora llamamos tiendas. Y no era la visita formal, sino justo lo contrario: se trataba de hablar con la gente que quisiera participar en sesiones con preguntas abiertas. A veces hemos estado hasta tres horas atendiendo las preguntas de 60 personas... En total, los 11 miembros del comité de dirección de Correos hemos hablado con unas 15.000 personas directamente, de las 50.000 que tiene hoy el grupo (teníamos 59.000 al inicio del proceso). Y este ha sido un factor diferencial. Además, hemos realizado presentaciones masivas, con 300 o 400 personas, en cada una de las siete

“EXPLICAR EL CAMBIO ES FUNDAMENTAL PARA QUE LA GENTE LO ENTIENDA. TODOS LOS MIEMBROS DEL COMITÉ DE DIRECCIÓN TENÍAMOS LA OBLIGACIÓN DE VISITAR DOS VECES AL MES CARTERÍAS Y OFICINAS”.



zonas en las que dividimos nuestra operación. Y tuvimos la suerte de que este cambio era algo que estaban esperando, de manera que la gente lo entendió y se movió.

PM. ¿En qué medida consideras que se ha conseguido el objetivo principal, que era ser referentes en el mundo del comercio electrónico?

JC. Creo que realmente nos hemos convertido en referentes de servicios de paquetería empresarial. No recibo más que felicitaciones de los clientes más exigentes del mundo: Amazon, Vente Privée, Alibaba, Aliexpress, Ebay... Nuestra organización puede estar orgullosa de lo conseguido. Hoy día cualquiera que realice comercio electrónico con transporte de mercancías cometería un error garrafal si no piensa en nosotros como un *partner* digital.

“LAS EMPRESAS ESPAÑOLAS SE ESTÁN QUEDANDO MUY ATRÁS EN EL USO DEL COMERCIO ELECTRÓNICO. Y ESO TIENE QUE CAMBIAR. EL MERCADO HOY ES GLOBAL”.

PM. Desde el punto de vista logístico, ¿cuáles son vuestras credenciales?

JC. Nuestro valor diferencial es la capilaridad y los ratios de entrega, que son los mejores del mercado. La entrega es esencial porque no hay venta hasta que no hay entrega. Y los ratios de entrega no son nunca del 100% por distintas razones (el cliente no está en casa, no lo recoge, se arrepiente de la compra...). Además, tenemos una gran flexibilidad en recogidas, tamaños de la paquetería...

PM. La red de oficinas, ahora tiendas Correos, sin duda ayudan a la logística del e-commerce...

JC. Tenemos 2.375 oficinas que añaden otra forma de entrega al destinatario y sobre todo facilitan las devoluciones. Las empresas que están teniendo éxito en la venta por internet además de entregar muy bien las cosas también recogen las devoluciones muy bien. Y ahí claramente

somos los mejores. Lo hacemos fácil y cubrimos toda la geografía española. En la gestión de las devoluciones somos imbatibles.

PM. El servicio postal de Portugal ha aprovechado su red de oficinas para entrar en el mundo financiero, transformándolas en sucursales bancarias. En Europa las organizaciones postales también tienen actividad financiera o bancaria. ¿Cuál es la situación en España?

JC. Caja Postal se separó de Correos en 1992 para unirse a Argentaria y estuvimos 5 años sin actividad bancaria. Posteriormente, en 1997 firmamos un acuerdo con Deutsche Bank vigente hasta marzo de este año. Fue un acuerdo que funcionó bien, pero no al nivel que nos hubiera gustado. Ahora estamos finalizando un acuerdo con otra entidad financiera, que será mucho más relevante que el que teníamos, y que pondremos en marcha en 2017.

PM. Háblanos de cómo avanza la transformación digital en Correos.

JC. Tenemos ya una gran actividad digital. Cada día hacemos alrededor de 15 millones de transacciones informáticas. Además, somos la primera organización postal en el mundo que ha equipado a todos sus carteros –casi 30.000- con una PDA, que no solo puede leer un código de barras y decir que se entregó el paquete, sino que está conectada en tiempo real. En realidad es como un teléfono inteligente con características de PDA: es más fuerte, aguanta mejor los golpes, la humedad y el agua; puede hacer fotografías, leer, cobrar, registrar firma biométrica; está conectado con GPS en todo momento... El cambio al principio costó, porque también requirió un cambio de hábitos, pero ahora todos los carteros están realmente contentos con ellas, porque ganan mucha productividad.

PM. ¿Cuáles son los próximos pasos en vuestro desarrollo digital?

JC. Pronto vamos a ser pioneros en el lanzamiento de una serie de aplicaciones para hacer las transacciones más fáciles y seguras, garantizando que emisor y receptor son quienes dicen ser, y organizando los documentos que

recibirá el cliente. Hay algunas comunicaciones postales obligatorias, como las facturas de las compañías de *utilities*, por ejemplo, que hasta ahora se mandaban en papel y que algunos clientes ya reciben online, y para acceder a todas sus facturas de *utilities* tienen que entrar en 12 webs, con 12 contraseñas diferentes.

En 2017 tú vas a poder ver todas esas facturas accediendo a un solo buzón electrónico de Correos al que las compañías te enviarán sus comunicados. De esta manera tendrás disponibles y ordenadas todas las comunicaciones que te envíen las compañías telefónicas, eléctricas, de seguros, los bancos, etc. Es un repositorio a tu disposición en la nube, de forma que se centraliza todo. De esta forma evitas *phishing* –suplantaciones– y disgustos. También estamos trabajando en ofrecer a los emisores comunicación multicanal, física y digital.

Esta es la tercera pata de nuestro plan de transformación. La primera pata era ser eficientes, la segunda ser referencia en paquetería y la tercera ser líderes en comunicaciones digitales. Y vamos por buen camino: la primera y la segunda ya las hemos conseguido; la tercera, como es nueva, habrá que explicarla y venderla bien, y darle tiempo de recorrido. Pero vamos en la buena dirección.

PM. Correos es una gigantesca plataforma logística. ¿Qué estáis haciendo para aprovechar las oportunidades del 'internet de las cosas'?

JC. Nuestros 800 coches están ya conectados, de manera que sabemos lo que hacen en tiempo real: cuando se abre o se cierra la puerta, la velocidad que lleva... También las PDAs llevan su GPS. En el mundo de los servicios logísticos todo lo que sea unir tiempo real, geolocalización y servicio es importante, y nosotros tenemos la base para hacerlo.

PM. Me consta que la innovación desde dentro está siendo clave en todo el proceso de modernización de Correos.

JC. Tenemos un grupo de 40 personas que solo se dedican a pensar productos y servicios nuevos. Todo el desarrollo digital ha sido pensado por esa área. Uno de

“NUESTRO VALOR DIFERENCIAL ES LA CAPILARIDAD Y LOS RATIOS DE ENTREGA, QUE SON LOS MEJORES DEL MERCADO”.



En 2012 sólo el 7% de la facturación de Correos correspondía a productos no tradicionales. A finales de este año superará el 20% y el objetivo está en alcanzar el 40% o 60% en 2020 en función del desarrollo que adquiera el comercio electrónico en nuestro país, que Cuesta Nuin está convencido que se multiplicará por 5 los próximos 4 años.

sus desarrollos son los HomePaq, taquillas de paquetería automática que podemos poner en la calle, en una empresa, en una comunidad de vecinos, en una estación... En ellas se dejan los productos que el cliente puede recoger cómodamente cuando le vaya bien con la clave que le llega a su teléfono personal. Los espacios son de diferentes tamaños, con el fin de atender la diversidad de paquetes que puedan acoger. Con este producto hemos dado un paso de gigante con respecto a nuestra competencia. Tenemos ya 1.125 Home Paq instalados en España. A finales de 2017 cubriremos la geografía nacional (salvo excepciones, porque eso del 100% o del error cero es muy difícil), de forma que cualquier persona esté a 15 minutos de un locker automático de Correos.

PM. ¿Cómo se entiende el esfuerzo que estáis haciendo a través de Comandía para ayudar a las pymes a desarrollar el comercio electrónico?

JC. Las empresas españolas se están quedando muy atrás en el uso del comercio electrónico. Las ventas online son la mitad que en Alemania y un tercio respecto a Reino Unido. Y eso tiene que cambiar. Las empresas españolas tienen que entender que el mercado hoy es

global; que gracias a Correos pueden vender en China, Estados Unidos o Alemania a un coste muy bajo, aunque produzcan zapatos en Tarancón -mi pueblo- y sean empresas muy pequeñas.

Convencidos de que este es el camino para las empresas y de que nuestro futuro en los próximos cinco años dependerá de lo que seamos capaces de hacer en el mundo del transporte, la logística y las ventas digitales, lo que hemos hecho es desarrollar unas herramientas para facilitar las ventas digitales. La más importante es Comandía, una plataforma que permite a las empresas abrir su propia tienda en internet. Comandía, para mí, es la mejor solución e-commerce del mercado y la que mejor puede ayudar a las empresas, no solo las pymes. A través de Comandía Express, con un solo clic, la empresa puede vender los productos que decida en las 50 plataformas más importantes del mundo (Amazon, eBay, Privalia...). En la actualidad Comandía cuenta ya con más de 8.000 registros emprendedores.

GESTIÓN Y LIDERAZGO

PM. Correos es una empresa pública, ¿ese hecho resta grados de libertad estratégica?

JC. El hecho de que Correos sea una empresa pública condiciona la gestión, porque te tienes que atener a di-

rectrices de la Ley de Presupuestos Generales del Estado. Por ejemplo, durante tres años no hemos podido hacer ni un solo contrato fijo. Atraer talento diciéndole a una persona que le haces un contrato por obra o temporal es más complicado. Tampoco hemos podido subir el sueldo a nadie por ley -hasta el año pasado que lo subimos un 1%- . Los contratos que tenemos son reglados; no puedes cambiar una coma, más que el nombre de la persona y su DNI.

También tenemos unas formalidades legales con el fin de cumplir con la legislación vigente. Por ejemplo, a la hora de comprar, asignar o trabajar con un proveedor tienes que pasar por las licitaciones según la ley. Estas formalidades nos retrasan y condicionan respecto a la empresa privada. También tenemos alguna ventaja, pero pocas, porque estamos en un mercado completamente liberalizado.

PM. ¿Cuál es el rol de la intuición dentro de la estrategia?

JC. Si no tienes intuición, no vas a ganar. Sin intuición eres como todos los demás, no destacas... Es como en el fútbol o en el baile: si tú no aportas cosas nuevas, puedes ser un gran profesional, pero no vas a sobresalir. Puedes ser un gran guitarrista flamenco, pero como solo seas técnicamente un gran guitarrista, no vas a inspirar a otros.



En todo este tema de las comunicaciones digitales y multicanal, cuando hablábamos con los especialistas sobre lo que queremos hacer, muchos nos decían: “No lo veo. Vosotros estáis en el mundo de la carta, en lo físico, no podéis competir con un monstruo tecnológico...”. Sin embargo, nosotros creemos que sí, y vamos a luchar por ello, y creo que vamos a ganar.

PM. El ser un niño que ha “vivido en la calle”. ¿Qué te ha aportado a tu forma de actuar?

JC. Humildad. Me hace más consciente de que todos somos iguales, aunque juguemos un rol diferente. Tan importante es un cartero que entrega las cartas en el monte en Asturias cuando está nevado, como el presidente de la compañía; lo que pasa es que tú tienes un trabajo y él otro. La vida te da roles diferentes y tienes que hacerlo bien dentro de tu rol. Yo nací en un pueblo de 1.000 habitantes -Barajas de Melo- y luego pasé a vivir en Tarancón -15.000 habitantes- y he jugado en la calle con todos los niños y las niñas de mi edad. Vivir en la calle te abre a la relación con los demás. Y un líder que no se relaciona bien, va mal. El pueblo pone a cada cual en su sitio. Allí eres igual que los demás, y te ganas las cosas no por *potestas* -poder, cargo...- sino por *autoritas*, -valía, cualidades...-.

PM. Desde esa visión ‘autoritas’ del liderazgo, ¿cómo se contempla el error?

JC. Las personas tienen que equivocarse, no todo el tiempo, pero tienen que equivocarse y darse cuenta de que se han equivocado, porque si nos equivocamos y no nos damos cuenta...

Otra cosa que a mí me ha ayudado mucho a entender la vida corporativa es el deporte, sobre todo de grupo. Yo jugué al balonmano hasta que terminé la carrera y este deporte me ayudó a entender el trabajo en equipo y a ser uno más. Todos los que formamos el Comité de Dirección de Correos nos comprometimos a trabajar en equipo, e incluso lo firmamos en un contrato que tengo enmarcado para no olvidarnos de ello. Tenemos que conseguir que

“MUCHOS NOS DECÍAN: ‘ESTÁIS EN EL MUNDO FÍSICO, NO PODÉIS COMPETIR CON UN MONSTRUO TECNOLÓGICO’. PERO CREEMOS QUE SÍ. VAMOS A LUCHAR POR ELLO Y CREO QUE VAMOS A GANAR”.

todas las personas en la compañía sean conscientes de que es mejor el éxito del grupo que su éxito personal, que hay que compartir los recursos, porque estos no son nuestros, sino de Correos. Hay que conseguir que la gente no tenga miedo a equivocarse; si no se atreven a equivocarse nunca dirán algo genial.

PM. ¿Cuáles son para ti los comportamientos prohibidos, aquellos que quiebran la relación contigo?

JC. Hay 3 cosas que me molestan particularmente.

- La deslealtad malentendida. La lealtad no es que te digan que sí a todo, sino al revés. Tenemos la obligación de disentir.
- La no aceptación de la responsabilidad individual. No acepto que nadie escurra el bulto cuando se equivoca. Equivocarse no es el problema, el problema es no aprender nada de ese error.
- Y la indolencia. Indolencia y pasividad son el peor cáncer que tienen las empresas. Comportamientos típicos del indolente son. “...es que da igual, es que no tengo prisa, es que lo haré mañana...”.

PM. Como persona orientada a la acción, ¿cómo inspiras a tu equipo y consigues que las cosas sucedan?

JC. Hay que estar siempre encima y preguntar continuamente cómo avanzan los temas y exigir que las cosas se terminen. No puedes estar encima de todo, pero para eso tienes responsables. Lo que no se puede es tener una gran lista de *to do's*. Eso no puede ser. Si vas teniendo pendientes, tus colaboradores tendrán el doble que tú y los suyos tres veces. Esto es exponencial. No se pueden tener muchas cosas pendientes. Y menos sin una razón clara.

PM. Yo tengo dos reglas: una física y otra electrónica. La física: no tengo papeles sobre mi mesa. El día que me tenga que ir, saldré en dos minutos. La electrónica es que no tengo ni un correo por contestar o borrar al final del día.

JC. Como no lo hagas así, vas a durar poco como CEO. **TDN**



“EL MUNDO ESTÁ EN EBULLICIÓN Y ES IMPORTANTE ESCUCHAR TODAS LAS IDEAS; LAS QUE LLEGAN DE DENTRO Y LA QUE NOS TRAEN ASESORES EXTERNOS QUE SABEN CÓMO EVOLUCIONAN ESTOS TEMAS EN OTROS PAÍSES”.

JAVIER CUESTA NUIN

hemos tenido formación y ayuda externa cuando ha sido necesario para que la innovación se realice de una forma eficiente. Hemos desarrollado Correos Labs, un espacio de Correos abierto a la innovación. Son 600 m² ubicados en Las Tablas donde vamos a invitar a participar a start-ups que tengan proyectos que puedan ser interesantes para nosotros. Habrá unas 50 o 70 personas desarrollando diferentes proyectos. Por otro lado, me ha gustado mucho tu idea de tener un *mentoring millennial*.

TALENTO

JC. Correos tiene un gran talento en todos los niveles de la compañía, y lo hemos podido comprobar por la manera en que hemos conseguido transformar y modernizar la empresa en tan solo 4 años. La gente que trabaja en la empresa lo ha hecho muy bien. También hemos contado con talento externo cuando ha sido necesario. Por ejemplo, nuestro director de tiendas es el que desarrolló el concepto de Carrefour Planet.

El mundo está en ebullición y es importante escuchar todas las ideas; las que llegan de dentro y la que nos traen asesores externos que saben cómo evolucionan estos temas en otros países. Pero el 75% u 80% de las cosas tienen que salir de dentro. Comandia y HomePaq son ideas internas.

PM. Para nosotros el talento está cada vez más asociado a la capacidad de hacer cosas con autonomía por parte de las personas. Cuando ponemos una idea sobre la mesa, la persona talentosa es la que transforma una idea en algo útil para un cliente. En Capgemini no hay talentos por decreto, sino porque se lo merecen. Nosotros identificamos a personas como talentos y las invitamos a hacer proyectos para la empresa. Tenemos una primera reunión en la que aprobamos sus proyectos y luego hay reuniones mensuales, y quien quiera explicar cómo avanza su proyecto lo hace. De los que no aparecen, nos olvidamos. Y al final no eran talentos, porque un talento es una persona que aporta la capacidad de hacer

cosas. Para mí, un talento es alguien a quien pones un reto sobre la mesa y lo lleva a cabo.

SOBRE EL TERRENO

JC. El CEO de una compañía tiene que conocer bien cómo están yendo las cosas. Y esto te lo pueden contar, lo puedes ver desde la distancia, pero también es importante bajar al terreno y ver en primera persona cuáles son los problemas. Te daré un ejemplo. Nosotros tenemos 30.000 carteros, de los cuales 22.000 hacen cada día 110.000 kilómetros andando. Los últimos zapatos que desarrollamos para ellos -por supuesto, con la colaboración de algunas personas que los usarían, con nuestro departamento de riesgos laborales, con las organizaciones sindicales, etc.- resbalaban los días de lluvia y eran un peligro para ellos. Me lo dijo personalmente uno de los carteros en una de las visitas sobre el terreno. Por supuesto, cambiamos los zapatos. Es importante escuchar todas las ideas y que estas lleguen por todas las vías posibles: el cartero, el director de tecnología y sistemas, el director comercial y de marketing. Nuestras “reuniones con el presidente” son realmente útiles para escuchar a nuestros colaboradores. En 24 meses hemos hecho más de 20 y en ellas han participado más de 600 personas. Estos encuentros son utilísimos para ellos y para nosotros. El mensaje que le das a un señor que lleva 30 años como cartero de Correos y le dices que lo vas a traer al edificio principal, a la sala del consejo, y va a estar con el presidente toda una mañana para decir, hablar y exponer lo que quiera, es un mensaje de motivación espectacular. Prácticamente, ninguno había estado aquí antes... ¡Pero si la empresa es suya!

PM. Estoy totalmente de acuerdo contigo. Estar sobre el terreno te permite dar una mejor respuesta al cliente y también estar cerca de las personas que trabajan en la compañía. Es muy importante que las personas sepan que el comité de dirección no es un concepto, sino que está formado por personas. Cuando bajas al terreno tienes la posibilidad de solventar

PAULO MORGADO

“CON EL FIN DE ESTAR MÁS ABIERTO A LAS NUEVAS TENDENCIAS, YO CUENTO CON UN REVERSE MENTORING, UN MENTOR DE LA GENERACIÓN MILLENNIAL CON EL QUE ME REÚNO CADA 30 DÍAS”.

pequeños problemas, como una silla incómoda, un espacio con poca luz, etc. En una ocasión en la zona de comida vi una cola para comer porque solo había un microondas, cuando comprar uno más cuesta 150 o 200 euros... Las personas se acostumbran a vivir con esas pequeñas imperfecciones, y solventarlas no solo te humaniza como líder, sino que también te aporta beneficios inmediatos.

Por otra parte, todos los meses realizamos los “Desayunos con Paulo”, que comparto con personas de grados más junior dentro de la organización para hablar de sus carreras. Porque el interés de un project manager no es el mismo que puedo tener yo en el desarrollo de una persona. Un project manager quiere una persona en el proyecto 10 años, porque va a capitalizar mucho su experiencia. Yo quiero una persona en un proyecto poco tiempo, porque quiero desarrollarla y sé que, para desarrollarla, tiene que rotar a otros proyectos para conocer otras realidades. Como los intereses dentro de la organización a veces son distintos, aunque todos sean convergentes para el fin último que tenemos, hace falta la visión de una persona más senior, sea el CEO o alguien del comité de dirección, para poder enterarse de estas situaciones y tomar las decisiones de un modo rápido.

