

## Entrevista a Ricardo Giménez Zapiola\*

"Cuando despedís a alguien el mensaje que das es que los empleados son commodities"

\*El gerente general de FedEx, Ricardo Giménez Zapiola, afirma que no se puede "dar el lujo de permitir que se vayan diez empleados y después volver a tomar gente porque no son commodities sino que cada uno es un eslabón importante de una cadena". Y cuenta cómo liderar en medio de la crisis. Ver video

Ricardo Giménez Zapiola, gerente general de FedEx Express en la Argentina, tiene una regla. La denomina "dos veinte" y –según su propia explicación– consiste en que "cada veinte personas hay dos que hacen su trabajo por vocación. El resto, lo hace por casualidad."

"Yo soy uno de los 18. Terminé en FedEx porque un domingo al salir de bailar compré el diario, algo que a los 25 años no hacía habitualmente, y cuando me desperté vi el aviso de FedEx, el cual salió sólo ese día y contesté. Me llamaron y tras una serie de entrevistas ingresé a la compañía como ejecutivos de cuentas", relata a modo de anécdota Giménez Zapiola en el inicio de la charla con iProfesional.com

Y de inmediato añade: "Deciséis años después tengo el privilegio de liderar a este grupo de gente por casualidad, porque de no haber salido ese sábado no leía ese aviso y hoy no estaría trabajando en FedEx."

Al frente de la filial local de la empresa de transporte expreso más grande del mundo y liderando un equipo de 210 empleados, Giménez Zapiola está convencido de que su tarea es lograr que la gente que ingresa se enamore de la compañía, se ponga la camiseta y quiera quedarse a trabajar en ella.

-¿De qué manera motivan a los empleados, sobre todo en el actual contexto?

-La gente que ingresa a FedEx habitualmente no se va. Tenemos una rotación muy baja. Por un lado la motivación pasa por la retención a través del orgullo, del desafío que proponemos y de las compensaciones. Pero la pieza más fuerte es el por qué están en la compañía, por qué cada uno de ellos vino a trabajar acá. Si es por la rutina diaria de venir todos los días al laburo o a la oficina eso quiere decir que no los estamos motivando bien. FedEx es una cadena enorme de conexiones en el mundo, nos dedicamos al transporte de carga expresa, cada una de las piezas que hay acá adentro forma parte de una cadena que es internacional y enorme y si cada uno no comprende cual es el valor que tiene dentro de la cadena vienen a trabajar, mientras que si lo comprenden vienen a conectar el mundo entre 24 y 48 horas. Nuestro objetivo es que la gente que trabaja en FedEx entienda cuál es su impacto en esta cadena. Y es en este punto en el que debemos motivarla, explicándole cuál es su importancia en la empresa. Y nos es fácil.

-Eso requiere de mucho feedback y comunicación interna...

-Sí. Para nosotros la comunicación de la filosofía de la compañía es clave y en esta época de crisis es aún más importante. La filosofía de FedEx está muy orientada al empleado. Es un círculo virtuoso: nuestro foco es tener a los mejores empleados, retenerlos, darles todo lo que más podamos. Así, estos empleados le darán a los clientes un mejor servicio, el cliente va a estar dispuesto a pagarlo, la empresa va a ganar dinero que a su vez utilizará para volver a retener, motivar y compensar al grupo humano. Esto funciona hace 35 años.

-¿Funciona ese "círculo virtuoso"?

-Sí. Además, tenemos una política muy fuerte de promoción interna. Para mí, como gerente general, si mañana tengo que traer dos gerentes de afuera sería un fracaso como líder porque en lo que le pongo mayor atención es en el desarrollo de mi gente. De hecho, todos los gerentes que hoy la empresa tiene en la Argentina son empleados que en algún momento ingresaron en un rango menor. Entonces, al momento de contratar a un nuevo empleado tenemos que mirar donde va a estar ese chico en el futuro. Pero a su vez debemos hacer un finísimo balance entre capacidades y frustraciones porque si contrato todos potenciales gerentes dentro de un año tengo una crisis de frustraciones. Así que hay que saber compensar un poco en todos lados.

-¿Qué aptitudes tiene que tener una persona para trabajar en FedEx?

-En FedEx necesitamos que haya una base de gente operativa a la que le guste hacer lo que hace y quiera hacerlo por mucho tiempo, una base de gente que va a necesitar saber inglés para que en el futuro pueda estar en puestos de atención más globales y a su vez tenemos que buscar e identificar potenciales líderes que van a gerenciar la compañía en los próximos años. Y esto lo hacemos cuando contratamos cualquier empleado, ya que con cada persona que ingresa estamos decidiendo el futuro de FedEx. Los requisitos varían para poder nivelar frustraciones con oportunidades, para poder tener un equipo balanceado. Y cuando contratamos buscamos espíritu de equipo, buena comunicación e identificar que van a comulgar con la filosofía de la empresa, porque esto no es opcional. Nuestro foco con el empleado no es opcional.

-Esto requiere de un área de Recursos Humanos muy dinámica...

-Nuestro departamento de Recursos Humanos para la Argentina, Chile y Uruguay está compuesto por una sola persona, y la razón por la cual no hay un enorme grupo es que al ser el recurso humano el lugar donde los líderes ponemos más énfasis, el área de Recursos Humanos está en todos lados. Nosotros, los gerentes, somos los que contratamos, echamos, comunicamos y entrenamos. Cada gerente tiene estas funciones como su mayor responsabilidad. Y cuando pensamos en un gerente, tiene que ser alguien que tenga estas capacidades.

-¿Cómo se lidera en medio de una crisis?

-La clave tanto en momentos como el de 2001 o 2009 es la comunicación, antes y durante. La compañía es bastante plana en cuanto a su estructura, con mucha accesibilidad, estamos cerca y esto en primer lugar nos habilita una comunicación más fluida y veloz. Existe una enorme confianza, es un laburo en el que tenemos un acercamiento en lo profesional bastante alto. Si a la confianza y honestidad le sumas buena comunicación, la gente sabe donde está parada. Esto no te saca de la crisis pero te genera menos dolores de cabeza, disminuye las percepciones negativas en cuanto al futuro, te incinera rumores rápidamente. Nos reunimos muy seguido, cuando un grupo necesita una aclaración ahí estamos y trabajamos bien cerca para que sepan dónde estamos. La solución no la tengo yo sino que la hacemos entre todos. Si bien en las crisis surgen oportunidades, si el resto no me acompaña solo no lo voy a lograr.

-¿Percibieron una mayor inquietud entre los empleados en los últimos meses?

-Por la filosofía de esta compañía el empleado tiene un plus por el que sabe que la empresa lo va a bancar lo más que pueda. En la crisis de 2001 pudimos reacomodar la gente en otras tareas y no despedir. Recién en el 2003 ofrecimos algunos retiros voluntarios, porque a la larga si esto rebota y el grupo humano es bueno lo querés mantener. Tanto la comunicación como la credibilidad son de una importancia enorme.

-¿Alcanza lo que hizo al compañía en otras crisis para tranquilizar al personal?

-Por un tema histórico gozamos de esta ventaja y el estar cerca hace que las cosas funcionen mejor. Cuando liderás un grupo tampoco podés desconocer que la realidad de afuera afecta a sus integrantes. Situaciones como un primo que se quedó sin laburo o las cosas que aumentaron genera un malestar y el empleado llega con una importante valija emocional que también hay que atender. Además es gente en la que uno invierte tiempo y dinero en cuanto a su capacitación y formación. Y cuando despedís internamente estás dando un mensaje de que los empleados son una especie de commodity, cuando los necesitás los tenés y sino los despedís. Hay una tema de lealtades que todos tenemos en esta compañía. Incluso quienes entregan los paquetes tienen que saber normas aduaneras, de comercio internacional, manejar cierto nivel de inglés, saber usar cierta tecnología, y alguien que pueda también comunicar nuestra filosofía. Definitivamente, no me puedo dar el lujo de permitir que se vayan diez y después volver a tomar gente porque no son commodities sino que cada uno es un eslabón importante de una gran cadena.

-Un líder ¿dónde puede marcar hoy la diferencia?

-Creo que lo más importante es estar preparado para el rebote de esta crisis. Para mí un buen líder hoy no está trabajando en la crisis sino en la salida. La crisis ya está. Hoy un líder tiene que tener puesta su atención en ver dónde quiere estar cuando la crisis rebote. El lío de hoy simplemente hay que administrarlo. Quien gana la batalla es aquel tipo que está laburando en ver donde vamos a estar cuando esta situación se revierta.

-En medio de tantos problemas económicos y financieros a nivel global ¿Puede balancear su tiempo entre el trabajo y su vida personal/familiar?

-Hasta el 2001 laburaba 14 horas por día. Ahora llego a la oficina muy temprano pero me gusta irme a las 17, para poder vivir más cosas con mis cinco hijos. Hoy entiendo mucho más a mis empleados cuando quieren ir a un acto de su hijo, algo que antes no comprendía. ¿Cuál es el valor de ver a tu hijo actuando de pajarito?, cuestionaba hace unos años. Pero hoy pongo énfasis en que no quiero tener un superman que trabaje 20 horas sino que quiero que la gente venga a laburar cuando tiene que venir y se vaya a horario. De hecho, somos muy controladores de las horas extras, porque por un lado son un generador de ingresos pero por otro un erogador personal de emociones así que le ponemos mucho énfasis en ver quién las hace, por qué, tratamos de mantenerlas todas en un mínimo para que haya vida después de FedEx. Para la gerencia damos un curso de Time Management. En mi época enfermiza, cuando me dijeron el título pensé que me iban a enseñar más todavía cómo usar mejor las 14 horas. No sólo me eligieron para tomar el curso sino que me estaban entrenando para que yo lo de. Y fue un shock cuando descubrí que en realidad lo que la compañía me estaba diciendo era que tenía que balancear. El concepto es maravilloso porque si un empleado viene bien de la calle, rinde el doble. El burn out se nota en seguida y es carísimo, porque empieza a intoxicar al resto por lo que se convierte en un buen negocio tener un buen balance.

-Como gerente general ¿qué consejo les daría a los jóvenes que están ingresando al mundo laboral?

-Soy de la creencia de que las grandes corporaciones van a estar un tiempo largo y la primera decisión que una persona debe tomar antes de ingresar es si quiere ser o no miembro porque las grandes compañías van a querer atraparla para siempre. Y esto impacta mucho con el espíritu emprendedor de las personas. Son más limitadas, yo lo llamo intrapreneur porque hay capacidades y facilidades pero ser un emprendedor dentro de una corporación es como bailar dentro de una jaula. Mi primera recomendación a un joven es que se pregunte que quiere hacer. Para aquellos que ingresar dentro del mundo corporativo tienen un montón de ventajas por un tema de seguridad, estructuras, aprendizajes de manual y menos de

práctica, algo de lo que vas a tener mucho en una Pyme. Ponerse la camiseta, la lealtad con la compañía es para mí una clave enorme del éxito y confiar en que romperse da sus frutos. Si hacen esto, les va a ir bien dentro de una corporación. Les tiene que ir bien.