

Finalista del X Premio Txema Elorza

Francisco José Guerra, director de tienda de Leroy Merlin en Leganés

Después de pasar 29 años en Leroy Merlin, Francisco José Guerra -“todo el mundo me llama Paco”- tiene la sangre verde. Procedente de una familia muy humilde, desde muy joven ha tenido que buscarse la vida y lo ha conseguido a base de esfuerzo, constancia y coherencia. Adicto al trabajo y maniático por las cosas bien hechas, lo que más le gusta es el contacto con la gente -colaboradores y clientes-. Se considera políticamente incorrecto y se mete en todos los charcos, sobre todo, si se trata de buenas causas y de ayudar a los que más lo necesitan.

Paco Guerra nació en Lorca, como podría haber nacido en cualquier otro sitio. En 1966, sus padres se encontraban allí por motivos de trabajo. “Mi padre trabajaba en la construcción, era ferrallista, y con mi madre, se movían de un sitio a otro en función de donde hubiera trabajo. Mi hermana, a la que llevo 10 años, nació en Navalmoral de la Mata porque entonces mi padre estaba construyendo la central nuclear de Almaraz”. Su padre era de Madrid y su madre de Toledo y Paco, aunque no nació allí, se considera de Getafe, donde lleva viviendo 50 años.

“Mi madre estaba siempre en casa y mi padre iba donde hubiera trabajo. Estuvo dos años en el Sáhara y venía cada 6 meses. Yo recuerdo la alegría que me daba cuando llegaba a

casa y me traía algún juguete. Era un padre a distancia, pero de alguna manera estaba presente en ese tiempo que no compartía con la familia”. Al cabo del tiempo, la familia se asienta en Getafe y se estabiliza su vida, aunque siempre con una situación económica justita que marcó los pasos de Paco en su juventud.

Estudió la EGB en un pequeño colegio concertado y según sus profesores era bastante listo, pero vago. “Sacaba bien las notas, pero no me mataba a estudiar”, recuerda.

Cuando llega el momento tiene que decidir si hacer el bachillerato o un módulo de FP. Entonces la economía familiar no estaba boyante y la familia ve que Paco no podrá ir a la universidad, así que “me metí en un módu-



lo de electricidad del que solo pude acabar el primer curso. En 2º, tuve que dejarlo y ponerme a trabajar para aportar dinero a casa”.

Con 17 años trabajaba en lo que salía, “de aquella manera, sin contratos y de forma puntual en un sitio y en otro”.

En cuanto pudo se fue voluntario a la mili. “En mi reemplazo natural hubiera salido excedente de cupo, pero no me arrepiento de haberla hecho. A mí no me vino mal, me ordenó un poco la cabeza. Tuve la oportunidad de conocer a gente de diferentes procedencias y aprender disciplina. Salí mucho más centrado, con las ideas más claras y

teniendo más conciencia de lo que es el orden”.

Mientras hacía la mili, por las tardes, Paco iba a un taller de libros a embuchar y hacer otros trabajos para sacarse algo de dinero. “Desde los 18 años yo salía con Ana, mi mujer, y necesitaba dinero para poder alternar con mis amigos o comprar ropa”.

La búsqueda de trabajo

Sus primeros pasos en la vida profesional fueron ajetreados. “Me contrataron en una empresa de Paracuellos del Jarama, donde estuve año y medio. Mi trabajo consistía en trabajar en una cadena de embuchado y



Nacido en una familia humilde, desde muy joven tuvo que buscarse la vida.

Soy un 'brasas', me gusta hacer y que se hagan las cosas bien

plastificado de libros donde muchas de las jornadas eran maratonianas y duras. Empecé como uno más y poco después me encargaba de organizar uno de los turnos de trabajo de unas 12 personas". Por aquel entonces tuvo dos accidentes de tráfico bastante importantes que le hicieron replantearse cosas. "Yo tenía inquietudes diferentes y buscaba otros horizontes".

Por un anuncio en el periódico conoció la oferta de empleo que hacía una compañía de servicios nueva, Amper, que venía a ser una continuación de la extinta Marconi. "Me hicieron una entrevista y me cogieron para iniciar la actividad que consistía en instalar teléfonos para Telefónica. En principio, el contrato era de tres meses, pero a mí me convenía y lo cogí y, al final, me quedé cuatro años".

Cuando la empresa ya estaba funcionando empezaron a llegar extrabajadores de Marconi. Tipos duros de entre cincuenta y sesenta años, con más conchas que un galápago, acostumbrados a la lucha obrera

y resabiados como nadie. "A los que llevábamos desde el principio nos hicieron jefes de equipo, con lo que chavales de poco más de veinte años teníamos que mandar a profesionales con años de experiencia y duros como ellos solos".

Hubo huelgas y rifirrafes de todo tipo, pero poco a poco la cosa fue funcionando. "Tú capeabas la movida como podías, con ejemplo, ayudando a todo el mundo. En aquella época aprendí muchas cosas que he podido después aplicar a lo largo de mi trayectoria en Leroy Merlin".

Cuando se acababa de casar, a Paco le envían tres meses a Sevilla, a Dos Hermanas, a abrir una nueva delegación. "Vuelvo a Madrid y entonces empieza la época de los teléfonos móviles y la necesidad de montar antenas de forma masiva. Me enviaron a Segovia, a Ávila... Pero yo no me veía montando antenas durante los próximos diez años".

En una conversación con su amigo Ángel Carmona, que trabajaba en L&M, se entera de que están contratando gente y le pide



Sus primeros pasos en el sector fueron como asesor-vendedor de la sección de electricidad.

que le consiga una entrevista de trabajo. “Por entonces, yo ganaba bastante dinero. Era 1991 y salía por 200.000 pesetas al mes. Había pagado la hipoteca del piso y vivía bien, pero tenía otras inquietudes”.

“Yo no sabía entonces que era L&M, pero fui a hacer una primera entrevista con Marcos Urbaneja y Félix Fernández, que era el gerente de la tienda. Al día siguiente me llamaron para que hablara con Armando Orihuela, que me contó las condiciones de la oferta: 1,6 millones al año, con contratos de seis meses. Yo le dije que con eso no me llegaba y que, si no podía mejorarla, tendría que rechazarla”.

“Al día siguiente me llamó Armando, me dijo que les gustaba mi perfil y que podían subir hasta 1,8 millones. Me gustó el detalle y, aunque iba a ganar menos dinero, lo comenté con mi mujer y acepté”. Y hasta ahora.

En Leroy Merlin

El desembarco en Leroy Merlin fue traumático para Paco. “El primer día me pusieron un jersey y me soltaron en la sección de electricidad como asesor-vendedor. Yo no tenía

ni idea y lo pasé fatal porque no sabía qué contestar a las dudas de los clientes. Cuando volví a casa le dije a mi mujer que me había equivocado, que al día siguiente no volvía”. Pero volvió.

Estuvo 4 o 5 meses en la sección, aprendiendo de forma autodidacta. “Yo tenía alguna noción de electricidad por el curso de FP y me empeñé en aprender más cosas. Me llevaba catálogos a casa y miraba características y aplicaciones hasta que fui adquiriendo soltura”. Como vendedor estuvo seis meses y enseguida fue promocionado a jefe de sección.

En 1994 seguía con contratos eventuales y un día le llama el jefe. “Pensaba que me iba a despedir, porque llevaba mucho tiempo y no me hacían fijo. Pero Félix me cuenta que van a abrir una tienda en Alcorcón y que han pensado en mí como jefe de sector de electricidad e iluminación. Yo no entendía nada de iluminación y lo de montar y diseñar una categoría me parecía inalcanzable, pero me acuerdo que mi jefe me dijo que el cementerio estaba lleno de cobardes y que confiaba en mí. Yo le dije que contara conmigo, pero que no tenía ni idea de cómo iba a salir”.

Se pasó un mes bajando y colgando lámparas y haciéndose una idea de lo que se le venía encima. “Me dieron un folio de papel milimetrado y me encargaron que diseñara los planos de la sección. Entonces no había central de compras y cada uno, de forma autodidacta, se dibujaba sus planos. Menos mal que mis dos mentores de aquella época, Armando y Julián, me echaron una mano y que mientras tanto se abrió la tienda de Las Rozas y pude ir cogiendo ideas y cierta práctica”.

El primer año como jefe de sector fue brutal. “Mi hijo nació el 15 de mayo y en unos días abríamos la tienda de Alcorcón. Estuve de baja paternal el 15 y el 16 y el 17 ya estaba montando la sección. Mi hijo salió llorón y, entre el estrés del trabajo y que no podía dormir por las noches, llegué a dormirme en los comités de dirección. Fue una época dura, pero que no cambiaría por nada, fue sencillamente única en ese momento de mi



Su larga trayectoria en Leroy Merlin está llena de recuerdos imborrables.

Si eres ejemplar,
el 95 % de los
colaboradores lo
valora y te sigue

vida, mi familia se consolidaba y mi oficio también, qué más podía pedir. Le decía a mi mujer que si había aguantado eso, no habría nada que pudiera conmigo”.

Pasó cuatro años en Alcorcón, implicándose también en proyectos transversales. En 1999, coincidiendo con que se había comprado una casa nueva, le nombran director de tienda. “Me nombró Ignacio Sánchez, persona que también fue importante en mi progresión profesional. Mi mujer estaba encantada, porque me dijeron que la tienda iba a ser una nueva que abrirían en Alicante”.

Jefe de tienda

Antes de hacerse cargo de su tienda, Paco estuvo un año recorriendo tiendas. “En cada tienda estaba dos semanas y veía las secciones que mejor funcionaban. Tomaba nota de todo e iba haciéndome una composición de lugar de lo que me esperaba. Para mí fue una época muy buena”. En Telde, junto con Rafael Burgos, abrieron la tienda y allí aprendió todo el proceso que significaba poner en marcha un nuevo establecimiento.

Pero la cosa se torció a última hora y vez de Alicante, Paco se fue a abrir la tienda de Pamplona. “Mi mujer se llevó un gran disgusto por el cambio, pero la experiencia fue increíble. Tuve que fichar a todo mi equipo en unas condiciones de pleno empleo y con los sindicatos muy beligerantes”. Tenía que apelar a temas de todo tipo, incluidos los filosóficos, para conseguir que la gente se enrolase en el proyecto. Y llegar a acuerdos con LAB y CC.OO., cediendo y asumiendo que, cuando no hay solución, no hay solución. En este caso, haber pasado por la experiencia laboral de AMPER, sin duda, me pudo facilitar las cosas.”.

El primer año lo pasó solo en Pamplona y su matrimonio se resentía, por lo que trajo a su mujer y estuvieron tres años más en la capital navarra. Es de las cosas que se arrepiente, no haberse llevado desde el principio a su mujer. “No lo volvería a hacer”.

Pidió volver a Madrid cuando a su padre le detectaron un cáncer, para estar con él durante el tiempo que le quedara de vida. “Me mandaron a Alcalá de Henares hasta que abrieran Getafe. Era cosa de unos meses

👉 72 DÍAS DE CONFINAMIENTO

Cuando se decreta el estado de alarma y se cierran las tiendas, Paco decide escribir una especie de cuaderno de bitácora para tener al tanto a sus colaboradores en ERTE de lo que pasaba en la empresa y en el colectivo de trabajadores de la tienda.

“Quería que supieran que no estaban solos y que la empresa estaba tomando decisiones para gestionar el confinamiento de la mejor manera. Al principio eran solo unas líneas y algunas llamadas para saber cómo estaba la gente. Cosas como “Hola chicos, estad tranquilos, cuidaos, estamos valorando la situación y os tendré informados”. Luego empecé a contar lo que hacíamos en la tienda los del comité de dirección -incluso hacíamos vídeos y se los pasaba-. Hubo momentos muy malos, con familiares que fallecían, compañeros en el hospital y yo trataba de que nos sintieran cerca y apoyándoles”.

Se comprometió a escribir un parte diario hasta que no se reincorporara el último trabajador de la tienda y así lo hizo. “Me tiré 72 días haciéndolo. Llegaba a casa a las 10 o las 11 de la noche y compartía los asuntos del día, en el ámbito profesional y familiar. El 1 de mayo dije que no iba a escribir nada porque era el Día del Trabajo y entonces todo el mundo se puso a escribir cosas. Fue muy emocionante y me siento orgulloso de haber estado cerca de mi gente”.

En este tiempo también se ha reforzado la idea de trabajar en causas solidarias dentro del marco de la compañía, en su momento ya lo hizo con “una neurona para Alex” o para recoger fondos en talleres en tienda para niños de mujeres maltratadas y “en estos últimos años hemos colaborado en tienda, con voluntarios, en la reforma y acondicionamiento de la Ciudad de los Muchachos en Leganés y unas reformas de hogares para personas en riesgo de exclusión social”.

y me pareció bien”. Pero un día le llama Ignacio Sánchez, por entonces director regional de Leroy, y le dice que le necesita para arrancar la tienda de Vitoria. “Yo sabía que mi mujer iba a poner el grito en el cielo y le dije que no, pero no me dio opción. Mi mujer estuvo sin hablarme unos días y yo me fui seis meses a Vitoria”.

“La experiencia fue increíble. Formamos un equipo maravilloso. Quince años después la gente sigue recordando aquella apertura. En 3 días tuve que entrevistar a los 60 empleados de Akí que, a partir de entonces, se convertirían en empleados Leroy Merlin, y explicarles cómo era la filosofía de su nueva empresa”.

De lunes a jueves estaba en Vitoria y los viernes se venía a Madrid a preparar la reconversión de Getafe, también de Akí a Leroy. “Abrimos Getafe a principios de 2004. Solo con el cambio de enseña, de surtidos y del modelo de tienda, multiplicamos por tres las ventas”.

A final de 2007, la tienda de Getafe cambia de ubicación, a un espacio de más de 7.000 metros, casi el doble que la anterior. Por aquel entonces, Bricor le “roba” la mitad del comité de dirección y tiene que recomponerlo a marchas forzadas. En Getafe estuvo 8 años y, en 2011, en medio de la crisis, llega a Parquesur. De Getafe le despide al completo todo el equipo de la tienda con una cena sorpresa “que recordaré toda la vida”, reconociéndole su humanidad y su gran labor de liderazgo.

Sangre verde

Después de 29 años en la compañía, Paco Guerra tiene “la sangre verde”. “He crecido con la empresa y aunque a veces soy crítico con la compañía, esta es mi casa”. “Siempre he estado metido en saraos de la compañía. He organizado ferias de pintura, electricidad o iluminación; he presentado dos convenciones de la empresa y me he involucrado en proyectos transversales; el último, el Pro”.

Aunque al principio había que ser bastante autodidacta, a lo largo de los años recibe formación en la compañía o pagada por ella. “Cuando me hice cargo de la tienda de Pamplona, la empresa me pagó un máster en dirección de empresas en la Cámara de Comercio. Yo necesitaba conocimientos financieros, saber interpretar un balance, gestionar los recursos humanos, etc.”

De todo lo que compone la dirección y administración de empresas, a Paco lo más difícil le parece la gestión del personal. “Cada uno tiene sus expectativas, sus circunstancias, su propia forma de pensar. Lidar con eso es lo más complicado de todo. A mí me ha tocado tratar con los sindicatos en condiciones políticas y sociales muy difíciles y siempre he conseguido llegar a acuerdos. Se trata de ser franco y tener empatía”.

“Me gustaría que la gente me recordara como un líder que trabaja para su equipo, para los que están conmigo más que para la empresa. Los buenos resultados siempre los he conseguido promoviendo un buen clima social basado en el respeto y el compañerismo”. Lo cual no quiere decir que no sea exigente. “Me gusta hacer y que se hagan las cosas bien. Algunos me dicen que soy un ‘brasas’. Me gusta la disciplina, pero prefiero convencer a imponer. Aunque no siempre es posible”.

No soy políticamente correcto, siempre digo lo que pienso

Concibe la tienda “como una familia” y ha aprendido que “cuando tú eres un tipo coherente, sensato, equilibrado y que miras por ellos, la gente te da todo. En los momentos más críticos, he visto la solidaridad de las personas y eso siempre lo agradeceré”. Con los que no se lleva bien es con los que “se mueven bien en la mierda. Procuero quitar la mierda para que queden en evidencia. Con esos y con los ponzoñosos me llevo fatal. Afortunadamente la mayoría de mis colaboradores han sido y son buenas personas”.

“En general, en Leroy he tenido buenos jefes de los que he aprendido mucho. Alguno malo, que también me ha servido para no seguir sus pasos y que incluso me llevó

a plantearme que, si ese tipo de personas hacían carrera en la empresa, a lo mejor este no era mi sitio”.

Políticamente incorrecto

“Digo lo que pienso y eso puede que me haya perjudicado en mi trayectoria dentro de la compañía, pero no cambiaría nada de que he hecho en este sentido”. Se considera una persona de extremos, “o te caigo muy bien o te caigo muy mal” pero coherente con sus principios y honesto con sus colaboradores y consigo mismo.

Paco no es cómodo para los de arriba porque defiende sus convicciones y se la juega por sus colaboradores. “Yo defendiendo los valores de la compañía que asumí cuando me enrolé hace casi tres décadas: el respeto, la cercanía, la humildad, la influencia más que la imposición”.

“Soy muy impulsivo -antes más que ahora- y me meto en charcos que debería dejar pasar. Eso hace que a veces pueda herir a personas que no me han dado resultados profesionales; que no haya entendido la situación y haya sido más duro con ellos de lo que se merecía. Eso si lo habría hecho de otra manera”.

En varias ocasiones se ha encontrado en una situación crítica cuando ha sido demasiado sincero en sus respuestas a preguntas delicadas o ha defendido temas en contra del criterio de sus jefes. Como ejemplo, la defensa del proyecto “Apadrina una Neurona para Alex”, que no estaba dentro del marco social de la compañía “pero era algo a lo que no podíamos decir que no y que al final realizamos de la mano de la Fundación Txema Elorza”.

En todo caso, Paco reconoce que cuando se ha dejado llevar y no ha sido coherente, “lo he pasado mal y eso me ha hecho aprender a ser yo mismo, a pesar de las consecuencias profesionales que se hayan podido derivar de mi postura”.

La familia

“De mis padres he aprendido lo que soy. Vengo de una familia humilde y me he



Promover el proyecto solidario "Apadrina una neurona para Alex" le generó algún dolor de cabeza.

tenido que buscar la vida desde pequeño. Mi padre siempre estaba trabajando y nunca pudimos ir de vacaciones. En eso he salido a él, soy muy trabajador. Mi mujer dice que soy un adicto y puede que tenga razón".

"Mi padre era muy ejemplar, muy cumplidor, muy de cuidar a los suyos. De él he aprendido la cultura del esfuerzo, del sacrificio, del respeto a las personas, de coger la vida como viene. De mis padres he aprendido a ser buena gente. He aprendido que la vida es lo que tú seas capaz de hacer sin llevarte a nadie por delante. Estos valores son los que he tratado de inculcar también a mi hijo".

"Tengo que agradecer a mi familia haber podido llegar hasta aquí. Mi mujer siempre me ha facilitado las cosas y ha

aceptado las características de mi trabajo tal como eran, con sus pros y sus contras, muy difícil para la conciliación familiar. Ana, mi mujer, me ha hecho mejor persona, ha moderado mis prontos y me da equilibrio y

tranquilidad. Llevamos juntos desde los 18 años y sin ella no sería lo que soy".

"Con mi hijo he tenido que practicar la paciencia. No tiene mi carácter, pero he aprendido a reconocer sus méritos. Yo soy más cariñoso y detallista -como mi padre- pero he aprendido que se pueden conseguir los mismos efectos de forma diferente a mí".

Con los años, Paco ha aprendido a conciliar un poco más. "Ahora me permito algunas licencias que antes no me tomaba, porque he entendido que se puede hacer compatible ejercer tus responsabilidades profesionales con dedicarle más tiempo a los tuyos".

Deporte y conversación

"Mis 'hobbies' son salir con mi mujer, estar con la familia y más allá, el deporte. El deporte es un escape para mí, aunque reconozco que a veces he sido muy esclavo. Me gusta el deporte en equipo porque lo que me atrae es interactuar con la gente y, además, el deporte te enseña a trabajar juntos, dosificar el esfuerzo y ser disciplinado. Me encanta el fútbol, soy del Madrid y fui socio del Getafe, pero lo dejé por conciliación". "

Hacia fútbol y crossfit -con un grupo de 8 o 10 amigos-. "El problema es que los años no pasan en balde y la pandemia ha hecho también su parte. Ahora me estoy replanteando lo que hacer. Estoy haciendo pádel, pero me tendré que plantear nadar para mejorar mis problemas de espalda".

"No soy de leer -aunque tengo que leer mucho por obligación profesional- prefiero conversar con amigos o ver series cortas con mi mujer".

Y, últimamente, se apunta a los conciertos de los músicos que le gustan: Antonio Orozco, Manuel Carrasco, Pablo López, Pablo Alborán y otros. "Cuando empecé a sacar entradas para los conciertos de forma recurrente, mi mujer se preocupó y pensaba que me pasaba algo; pero, lo cierto es que empecé a ver gente a mi alrededor que estaba mal de salud, incluso que fallecían y me dije que había que aprovechar y disfrutar con la gente que quieres, de lo que compartes" ●

Durante el estado de alarma estuve 72 días escribiendo un diario de bitácora para todos los empleados de la tienda