

## **EL MENTORING COMO HERRAMIENTA DE DESARROLLO EN**

**ALAIN AFLELOU**

**M<sup>a</sup> del Carmen De la Calle Durán**

**Paula González Casquero<sup>1</sup>**

ALAIN AFFLELOU es la primera franquicia de ópticas de Europa fundada en Francia en la década de los sesenta por Alain Afflelou (Argelia, 1948). Su principal actividad consiste en la fabricación y comercialización de todo tipo de aparatos y/o instrumentos de óptica, audición media y precisión, y todos aquellos productos relacionados con la visión.

En España, la compañía llegó en el año 2004 con el objetivo de ser un referente de moda en óptica, distribuidor de marca de prestigio internacional y como creador de una línea de monturas cuyo diseño marcaría la tendencia en el sector. La clave de su éxito está en ofrecer a los consumidores productos y soluciones innovadoras que se adapten a las necesidades del actual estilo de vida. Desde entonces, el crecimiento ha sido constante de forma que, en 2016, está presente en todas las provincias españolas con 307 puntos de venta. A este rápido crecimiento han contribuido tanto la estrategia de la compañía, basada en una política comercial intensiva, como que ALAIN AFFLELOU es una marca muy bien valorada en España tanto por franquiciados como por consumidores. Así, ha recibido los siguientes premios: premio a la franquicia más dinámica de España en 2007; Mejor Franquicia en 2011 por la revista Franquicias Hoy; Mejor Campaña de Franquicia en 2015 por el Economista; Mejor Comercio España 2012 y Mejor Óptica del Año 2015.

Los recursos humanos son clave para la compañía cuyo lema, recogido en su web corporativa es “El éxito reside en las personas, no en la marca”. Cuenta con 103 empleados en la sede de Madrid y 1.200 personas en toda España, tanto de franquicias como tiendas propias. La plantilla está formada mayoritariamente por mujeres entre 30 y 35 años.

---

<sup>1</sup> Profesora y alumna, respectivamente, del Máster en Dirección de Personas y Desarrollo Organizativo, ESIC-URJC, curso 2015/2016

El departamento de Recursos humanos de ALAIN AFFLELOU presta servicio a toda España, tanto a la sede como a las tiendas (franquicia, y tiendas propias). Está compuesto por tres secciones diferenciadas: administración de personal; reclutamiento y selección; y formación y desarrollo, que dan soporte a la red de tiendas propias y hacen labores de consultoría y formación a los franquiciados. En palabras de la directora de RRHH Thais Iglesias “puedo considerarme muy afortunada por el equipo que tengo, ya que todos son excepcionales tanto a nivel profesional como personal”

La sección de *Administración del Personal*, está formada por el responsable y por un técnico. Las funciones que se realizan en esta sección son las propiamente administrativas del personal como: contrataciones, procesos de nóminas, incentivos, presupuestos, prevención de riesgos laborales, seguridad e higiene en el puesto de trabajo, , gestión del portal del empleado y gestión del plan de acogida de los nuevos empleados (creación del manual, generar toda la documentación necesaria, bienvenida, presentación de los compañeros e integración).

La sección de *Reclutamiento y Selección* está compuesta por la responsable y un técnico de selección. Las funciones principales son la búsqueda activa de candidatos y la búsqueda de fuentes de reclutamiento adecuadas. Los perfiles más típicos de búsqueda que se realizan son: vendedor, audiologo, óptico y responsable de tienda. Además, esta sección es la encargada de realizar la evaluación de desempeño y todos los procesos de clima laboral, junto con el área de formación.

En la sección de *Formación y Desarrollo* está formado por la responsable de formación, una auxiliar administrativa que da soporte, y tres delegados de formación. Esta sección se encarga de la formación, tanto de sede como de toda la red de ópticas que existen en España. La formación en el modelo de franquicias y tiendas propias es un pilar fundamental que permitirá a todos los miembros de la compañía conocer el *know-how* de la empresa y adquirir las habilidades para reproducir los valores y la filosofía de la marca en su trabajo diario.

Las áreas de actuación del departamento de formación son las siguientes:

- Programa Master: “Modelo de Negocio y gestión del punto de venta” cuyo objetivo es generar éxito como empresario y va dirigido a los franquiciados y responsables de tienda.

- Formación inicial, protocolos, política comercial, producto, etc. cuyo objetivo es la integración de la marca y va dirigido a todo el equipo de la óptica.
- Programa Optométrico Personalizado “POP” exclusivo de ALAIN AFFLELOU. El programa “POP” consiste en un examen visual completo, creado para uno de los pacientes/clientes en función de su edad y de sus necesidades visuales, que permite prevenir y detectar alteraciones visuales y ofrecer una solución integral totalmente personalizada. Tras este examen, se realiza un informe certificado completo con los resultados del examen y con las recomendaciones del óptico-optometrista. El objetivo es optometría clínica y va dirigido a los ópticos.
- Campañas, productos. Programas de inmersión para ópticas con necesidades especiales, cuyo objetivo es formación continuada y va dirigido todo el personal de la óptica.
- Relaciones con las Universidades, Colegios de Ópticos para establecer acuerdos de prácticas o para que ALAIN AFFLELOU pueda ofertar sus vacantes en las distintas bolsas de empleo.

Por otro lado, el grupo está implantado un programa de mentoring como herramienta de desarrollo de la gestión de talento. Es también una forma de “employer branding”, un programa para hacer de ALAIN AFFLELOU una empresa atractiva para el cliente interno y fidelizar a los altos potenciales. Por ello, se decidió que el mentoring estuviera dirigido a los directores –que serían los mentores- y los empleados intermedios que reportan al comité de dirección –como mentee-.

ALAIN AFFLELOU describe el mentoring como *“una asociación de aprendizaje entre dos personas con diferentes niveles de experiencia, donde ambos pueden lograr nuevos aprendizajes, nuevos puntos de vista y crecimiento personal y profesional, gracias a su potencial e implicación”*.

La empresa busca que el mentoring sea una relación donde una persona acuerda con otra ayudarle a desarrollar su carrera profesional, fuera de una relación formal de Manager-Colaborador; una relación de beneficio mutuo donde una persona con más experiencia - mentor- guía a otra con menos experiencia –mentee-. Una relación donde se comparta conocimientos, aprendizajes y habilidades, donde exista el dialogo, el aprendizaje y el desafío y exista una transmisión de la cultura empresarial.

El mentoring se considera como una herramienta muy potente y que tiene importantes beneficios acordes a los objetivos que quieren alcanzar, que son:

- Desarrollo de las personas con un alto potencial de la empresa
- Acercamiento de los dos niveles organizativos claves en la empresa (mandos intermedios –responsables- y directores. Es decir, conectar entre generaciones de diferente niveles jerárquicos y acércales a todos a un objetivo común.
- Cambio progresivo de la cultura, generando un clima de confianza y transparencia.

Por todo ello, ALAIN AFFLELOU pretende realizar un cambio paulatino en la cultura organizativa, donde exista mayor transparencia, cohesión, trabajo en equipo entre directores y el resto de empleados para que entre todos se consigan los objetivos comunes.

Para decidir los participantes en el programa de mentoring se evalúa a los empleados desde dos perspectivas, el logro por sus objetivos (desempeño) y el desarrollo por sus competencias (potencial). Para ello, se usa para todos los empleados de la sede una prueba de competencias profesionales *Focus way* que consiste en una evaluación de estilos que pretende explorar las motivaciones, preferencias, necesidades y el comportamiento de un individuo en áreas del trabajo – en 36 áreas o dimensiones del desempeño laboral. Además, se utiliza también la herramienta la *evaluación de desempeño 360º* pero sólo para mandos intermedios y directores.

La participación en el programa de mentoring es voluntaria, por lo que los empleados aunque tengan alto potencial pueden decidir o no realizarlo. Se obtienen 12 personas de la organización del nivel dos y son seis los directores. Por lo que cada mentor tiene dos mentees. Este es el momento en que se realiza el emparejamiento, esta fase es crucial, ya que la relación que se establezca determinará y marcará el resto del proceso.

El emparejamiento en ALAIN AFFLELOU se realiza a través del análisis de las fortalezas y debilidades, tanto de los mentores como de los mentee de tal forma que se busca una compensación entre ambos, es decir, cubrir las carencias de las personas de forma que se puedan beneficiar ambos de la relación del mentoring. Además, las parejas no pueden tener una relación jerárquica directa, para no contaminar la relación de mentoring.

Una vez establecido el emparejamiento, se lleva a cabo una formación con todos los miembros del programa –tanto mentores como mentees- para acercar el programa a las

personas. En esta formación se explica el programa, “las reglas del juego”, y se facilita toda la información necesaria. Por último, una vez aclaradas las dudas, también se les proporciona un contrato de confidencialidad.

Desde recursos humanos, se pretende dar una flexibilidad total a las personas que participan en el programa, no se marca ni se fijan fechas determinadas, ni contenidos concretos, ni lugares específicos para reunirse. En teoría se establece que las parejas se deben ver una vez al mes, pero no se planifica nada, ya que considera que debe ser algo natural entre ellos y debe ir surgiendo para que poco a poco se vaya impregnando en la cultura organizativa.

ALAIN AFFLELOU pretende que, los que son hoy en día mentee pasen a ser mentores y que puedan participar los altos potenciales del tercer nivel, y que esta herramienta marque de forma paulatina un desarrollo social y natural que facilite el cambio la cultura organizativa.

#### **Fuentes utilizadas**

<http://www.alinafflelouoptico.es/> [15/12/2016]

<https://www.alinafflelouoptico.es/informacion-corporativa/>[15/01/2017]

Zorrilla, A (2014) “Estamos generando más de 1.000 puestos de trabajo con nuestros más de 250 establecimientos” entrevista a Tais Iglesias, responsable de RRHH de ALAIN AFFLELOU en equiposytalento.com disponible en:

[http://www.equipostrytalento.com/contenido/download/105/44-46%20Entrevista%20seleccion\\_afflelou.pdf](http://www.equipostrytalento.com/contenido/download/105/44-46%20Entrevista%20seleccion_afflelou.pdf) [15/12/2016]

**Fecha del caso:** Enero 2017

**Palabras Clave:** Recursos Humanos, formación, desarrollo, *mentoring*

#### **Preguntas sobre el caso**

- 1.- Analice los procesos de gestión de los recursos humanos que aparecen en el caso. ¿Qué relación hay entre ellos?
- 2.- Realice un análisis de las políticas de formación y desarrollo de Alain Aflou
- 3.- Analice el proceso de *mentoring* que está implantando Alain Aflou. ¿Cuáles son sus ventajas?

