

CASOS PRÁCTICOS DE RECURSOS HUMANOS

Editorial Pearson: <http://recursos.pearson.es/delacalleortizdeurbina>

En Leroy Merlin España tenemos colaboradores no empleados

Marta Beatriz García Moreno, *Universidad Rey Juan Carlos*

Susana María García Moreno, *Universidad Rey Juan Carlos*

Leroy Merlin (1923, Nœux-les-Mines, Francia) es una multinacional francesa especializada en bricolaje, construcción, decoración y jardinería perteneciente al grupo ADEO e instalada en 13 países. La división española Leroy Merlin España (LME), creada en 1989, cuenta en 2020 con más de 129 puntos de venta repartidos por toda la geografía nacional y un equipo de 14.300 profesionales.

En LME las personas tienen un papel protagonista y son el pilar para diferenciarse de otras empresas. De hecho, se habla de colaboradores, no de empleados, y se defiende un modelo de trabajo en el que cada colaborador es un líder, que ofrece su mejor versión, y donde las jerarquías quedan a un lado. LME crea empleo de calidad gracias a un proyecto empresarial estable y a largo plazo. Casi el 80% de los colaboradores cuentan con un contrato indefinido y más del 78% de los puestos de responsabilidad provienen de promoción interna. En el caso de los directores de tienda, esta cifra alcanza el 100%. De este modo, la compañía reconoce la gran implicación y talento de los equipos con oportunidades de desarrollo en sus carreras profesionales. En LME se potencia una política de RR.HH. orientada al bienestar del colaborador, aspirando a la excelencia en su desarrollo personal y profesional. Como resultado de este modelo empresarial que apuesta por las personas, la compañía se posiciona como referente en políticas de Recursos Humanos.

Actualmente, se detecta en el mercado laboral una gran presión por la búsqueda y atracción de perfiles profesionales con capacidades y habilidades que se adecuen a las necesidades de las empresas, siendo aquellas marcas que gozan de un mayor reconocimiento social las más atractivas. Por ello, desde la Dirección del *Departamento de Atracción del Talento y Employment Branding* se trabaja en conseguir un ecosistema dirigido a la captación del talento, y todo el recorrido que se le propone al colaborador dentro de la compañía se desarrolla bajo la premisa de ofrecer una propuesta de valor

global al candidato, puesto que tienen muy claro que han de transmitir lo más claro posible las oportunidades de desarrollo profesional que tienen.

El modelo de gestión del talento que se lleva a cabo impulsa los planes individuales de desarrollo para fomentar la excelencia de los equipos e incentiva la autonomía y la iniciativa de los colaboradores, para que pongan en marcha ideas de mejora, tomen decisiones y asuman retos. La reducción de los niveles jerárquicos, la simplificación de organigramas, la búsqueda de perfiles diferentes y, sobre todo, permitir que los colaboradores se expresen libremente facilita que el trabajo en equipo surja de forma natural.

En LME se pone a los colaboradores en el “corazón” de todas las decisiones, manteniendo una escucha activa y un diálogo continuo con ellos, con el objetivo de mejorar su experiencia en el día a día. La escucha al colaborador les permite realizar un análisis en profundidad e impulsar acciones de mejora, donde integran su *feedback* ofreciendo así la mejor experiencia al empleado. A lo largo del año realizan diferentes “*Momentos Escucha Colaborador*” que dividen en cuatro bloques: escucha interna, escucha externa, escucha por colectivo y escucha por proyecto.

Trimestralmente realizan pulsos muy ágiles con la plataforma *Bloomin*, que les permite a través de su *dashboard* realizar el seguimiento y ver la evolución de diferentes indicadores como: eNPS, estado de ánimo, confianza en el futuro, valoración de su experiencia general o preguntas específicas por pulso, ayudándoles a identificar temas concretos a partir de los cuales se ponen en marcha acciones con el único fin de mejorar la experiencia empleado.

En esta línea de asegurar la mejor experiencia colaborador, en LME disponen de la aplicación móvil *Come In*, proyecto integrado dentro de la nueva estrategia de atracción, captación de talento y *employer branding* de la compañía. Se trata de una *app*, que proporciona a los nuevos colaboradores la información necesaria antes y durante su incorporación a la compañía. Los dos principales objetivos de esta herramienta son facilitar y gestionar la incorporación a la compañía y los primeros días en la empresa, así como facilitar la fluidez de la comunicación interna en función del rol o misión de cada colaborador.

De esta forma, cada persona tiene una hoja de ruta planificada con diferentes tareas a realizar que le ayudan a conocer a la compañía y su misión. Además, la *app* incorpora un calendario de actividades e información para asegurar la mejor experiencia del futuro colaborador. Una vez finalizada la fase de incorporación, la aplicación se transforma en

una herramienta más de comunicación interna en la que el colaborador encuentra un acceso directo desde dispositivos móviles a los distintos canales de comunicación de la compañía como la intranet LMEnet, la red social para colaboradores Younity, los perfiles corporativos en redes sociales, o la web de la Comunidad Leroy Merlin.

En la red social colaborativa de ADEO, Younity, a la que está conectada casi la plantilla al completo se comparten experiencias y buenas prácticas, dando una dimensión más amplia a una cultura basada en compartir. Gracias a esta plataforma, los equipos también reciben formación adaptada a cada rol profesional. Con esta evolución del pilar «saber hacer», todos los colaboradores de la organización tienen una visión de 360 grados sobre el negocio, sin límites geográficos ni temporales.

La política de Recursos Humanos de LME se basa en un modelo que pone a las personas en el centro de todo. Consecuencia de esta filosofía, la compañía reparte beneficios entre todos sus colaboradores, fomenta su autonomía y apuesta por los planes de formación interna. LME comparte sus resultados con todos sus colaboradores a través de las políticas de participación que incluyen una prima de progreso trimestral, directamente relacionada con los resultados de cada centro de trabajo, y una participación anual en los beneficios obtenidos a nivel nacional. Asimismo, todos los colaboradores de LME tienen la oportunidad de convertirse en copropietarios de ADEO, grupo al que pertenece la compañía, mediante la adhesión a su accionariado. De esta forma, más del 90% de los colaboradores de LME son accionistas de ADEO. Además, ofrece diferentes ofertas enfocadas al bienestar laboral de los colaboradores como, por ejemplo: tarjeta de transporte, seguro de salud, cheques para restaurantes, guarderías, formación, seguro de vida, seguro médico, seguro de accidentes y descuento de empleado en los productos de la tienda.

Por otro lado, la apuesta de la compañía por la formación y el desarrollo del talento de sus equipos es total. Hay que tener en cuenta que, la innovación también debe aplicarse al equipo humano y los equipos evolucionan al mismo tiempo que lo hace la sociedad. De esta forma, la compañía adapta su plantilla a un entorno cambiante y genera un impacto positivo en la calidad del servicio al cliente.

A través de Campus, un espacio de más de 1.000 m², LME busca reforzar el liderazgo y la diferenciación en el desarrollo de ecosistemas de alto rendimiento. Es un espacio multidisciplinar para crear e intercambiar ideas, una puerta abierta al desarrollo de los colaboradores de la compañía. Es el punto de encuentro para el intercambio de conocimientos, el trabajo en equipo y la creación de nuevas ideas y estrategias. En él se

centraliza parte de la formación que ofrecen a sus colaboradores porque también hacen mucha formación en tienda o a nivel regional para evitar, en la medida de lo posible, los traslados de los colaboradores si no son imprescindibles o si es un aprendizaje que tiene más sentido a nivel local. Las personas que vienen al Campus pueden ser colaboradores de cualquier puesto y nivel, y las formaciones que imparten tienen duraciones muy distintas.

Además, de manera específica, todos los colaboradores reciben formación en materia de igualdad, prevención de riesgos y ética, y la forma elegida desde hace años mediante *e-learning*, a través de su Campus online, que se ha convertido en una forma excelente para formar a sus equipos de una manera inmediata y adaptada a las necesidades de cada colaborador.

LME también ha desarrollado un nuevo modelo de evaluación del desempeño, llamado 'Ser+365', que busca tener una visión mucho más abierta e integral de cada uno de los colaboradores de la compañía, no tanto en su desempeño en cuanto a rendimiento, sino también en el qué aportan y cuál es la identidad pública de la persona. Para ello, han desarrollado una *app* que permite dar de una forma fácil un *feedback* a través de la entrega de medallas virtuales. El objetivo es crear una cultura de la excelencia en la que cuando un colaborador hace algo excepcional que aporta valor a la compañía, pueda comunicarse de manera rápida, lúdica y sencilla al resto de los colaboradores para que todos puedan aprender de ese ejemplo.

En LME trabajan en distintas iniciativas o programas para atraer al talento joven, a la vez que apoyan el acceso al mercado de trabajo, ofreciendo oportunidades de formación e integración laboral, como son:

- El Programa de Prácticas y Becas que se dirige a universitarios y alumnos de formación profesional. Durante el mismo, un tutor acompaña a los alumnos participantes, que combinan la formación teórica y la práctica. Alrededor de un 30% de los alumnos participantes pasan a formar parte de la compañía.
- Los Programas de Formación Profesional Dual, en los que se brinda a un creciente número de estudiantes la posibilidad de realizar prácticas remuneradas en las tiendas de la compañía en las áreas de Almacén, Gestión Comercial y Ventas. En torno a un 25% de los alumnos se quedan a trabajar en la empresa.
- El Programa Graduados, cuyo objetivo principal es atraer y fidelizar a graduados universitarios con alto potencial para ocupar puestos de dirección dentro de LME, mediante un plan específico de formación y desarrollo profesional. Además, los tutores

internos de estos jóvenes reciben formación sobre las habilidades y herramientas necesarias para potenciar el desarrollo profesional de los tutorizados. Aproximadamente, un 15% de los participantes entran a formar parte de la empresa.

En materia de marca empleadora se desarrollan distintas acciones a través de diversos canales como la web de la compañía, la cual tiene un apartado especial dedicado al empleo. También tienen presencia en las siguientes redes sociales y plataformas:

- LinkedIn: utilizan esta red para detectar, captar talento, generar imagen de marca y trasladar la cultura empresarial. En LinkedIn cuentan además con el Programa Embajadores de Marca, una selección de colaboradores que tienen vinculación con la marca y escriben y comparten acciones que llevan a cabo diferentes tiendas. De esta forma, contribuyen a la difusión de los valores de LME, humanizando la compañía y reforzando la marca empleadora.
- Facebook: publican post relacionados con recursos humanos (noticias institucionales, actividades ligadas al empleo) y ofertas de empleo que conectan con el sistema de gestión de inscripciones.
- Twitter: dentro de esta red social se comparten tuits con información relativa a RRHH o eventos ligados a RSE y Empleo. La media de tuits publicados a lo largo del año supera el medio millar.
- Youtube: lo conciben como un canal de empleo en el que se albergan videos relacionados con recursos humanos.
- Instagram; en esta red social publican fotos e historias a diario.
- La Comunidad: es un espacio de colaboración entre clientes, líderes de opinión y colaboradores, en el que se comparte información y consejos sobre bricolaje. La Dirección de Atracción del Talento utiliza esta plataforma para identificar a usuarios no colaboradores con una actividad destacada en la comunidad. El propósito es contactar con ellos y comprobar el interés que podrían tener en incorporarse a LME.
- Portal “Demos una oportunidad a un hábitat mejor”: se trata de un *site* en el que comparten experiencias y contenidos relacionados con el empleo y la formación, difunden también las últimas ofertas de empleo, y muestran su compromiso con la sostenibilidad.
- Universidades, Escuelas e Instituciones Formativas: Actualmente, LME mantiene convenios con 106 universidades, 380 institutos de enseñanza media y 50 asociaciones

y fundaciones. Con ellos, organizan jornadas de desarrollo profesional y presentaciones de programas de empleabilidad.

- Programa de referenciados: gamifica a los colaboradores por aportar referencias de un nuevo candidato.
- Ofertas de Empleo Interno: es un espacio propio dentro de la Intranet y el portal del colaborador que permite ver las vacantes existentes dentro del Grupo, tanto en España como en el extranjero.

Fuentes de información utilizadas:

- <https://www.revistainforetail.com/noticiadet/leroy-merlin-crea-una-app-para-comunicarse-con-la-plantilla/4a1ea975e857423e23001bf313a2c926> [Fecha de consulta: 12/11/2021].
- <https://www.compromisorse.com/rse/2019/05/27/leroy-merlin-reparte-mas-de-25-millones-de-euros-entre-sus-colaboradores/> [Fecha de consulta: 12/11/2021].
- <https://www.equiposytalento.com/talentstreet/entrevistas/eloy-del-moral/director-de-rrhh/leroy-merlin-espana/94/> [Fecha de consulta: 12/11/2021].
- <https://www.corresponsables.com/actualidad/ods8-aplicaciones-digitales-evaluar-estado-animo-empleados-top-employers> [Fecha de consulta: 12/11/2021].
- <https://spain.leroymerlin.com/es/documentos-corporativos> [Fecha de consulta: 12/11/2021].

Fecha del caso: diciembre, 2021.

Palabras clave: gestión del talento, *employer branding*, formación, retribución.

Preguntas sobre el caso:

1. ¿Qué modelo de gestión del talento tiene LME?
2. Analice las prácticas relacionadas con el *Employer Branding* llevadas a cabo por LME.
3. ¿Qué opina de la política de formación de LME?
4. ¿Qué tipos de retribución se mencionan? Justifique el efecto que pueden tener en la motivación de los empleados.
5. Si el empleado, de forma voluntaria, decidiera destinar una parte de su salario a la contratación de productos o servicios como, por ejemplo, la tarjeta de transporte, el

- seguro de salud o los cheques para restaurantes ¿De qué estaríamos hablando?
¿Tendría algún beneficio elegir esta opción para el trabajador? ¿Y para la empresa?
6. ¿Qué otros procesos de gestión de recursos humanos se identifican en el caso?

Agradecimientos: Este caso ha sido elaborado en el marco del Grupo de Innovación Docente 2020: FRH-GID-14. Grupo de Innovación Docente Fundamentos de Recursos Humanos de la Universidad Rey Juan Carlos.