



**Claudia Chianese,**  
responsable de Formación  
y Desarrollo Estructura  
**Agustín Moreno,**  
responsable de Formación  
y Desarrollo Operaciones  
de **Caprabo**

Dos personas implicadas hasta la médula en transmitir a cerca de 18.000 empleados el proceso de cambio cultural y de redefinición que atraviesa Caprabo, una de las mayores empresas de distribución de España. Son Agustín Moreno y Claudia Chianese, un equipo joven y dinámico, que se enfrenta a un momento crucial en la historia de la compañía. Un momento que viven desde la óptica de su departamento de Formación y Desarrollo.

**Agustín Moreno** ha desarrollado prácticamente toda su carrera profesional en Caprabo, primero como técnico de Formación, más tarde en el departamento de Desarrollo, a partir de 2002 como responsable de Formación y, actualmente, como responsable de Formación y Desarrollo de Operaciones. Es licenciado en Psicología por la Universidad Central de Barcelona.

**Claudia Chianese** es licenciada en Psicología Industrial por la Universidad La Sapienza de Roma y máster en Dirección de Recursos Humanos por el E.A.E. Desde 2005 es responsable de Formación y Desarrollo Estructura de Caprabo, después de ocupar puestos similares en el Grupo Altran y en Merchants Communications España.

# Nuestro reto es estar siempre cerca del negocio

**Con dieciocho mil personas en su plantilla, el departamento de Formación de Caprabo se divide, desde hace poco más de un año, en dos departamentos dirigidos a colectivos con necesidades completamente diversas: el de Operaciones trabaja con el personal de tienda y almacén, mientras que el de Estructura se dirige a todo el personal de oficinas. El primero atiende a un gran volumen de personas. El segundo, a una gran diversidad: siete grandes áreas funcionales con diversas especialidades en cada una de ellas. "La razón de esta división es que las necesidades de ambos colectivos, desde el punto de vista de formación y desarrollo son muy diferentes", dice Claudia Chianese, responsable del área de Estructura.**

## ¿Cuándo nació el departamento de Formación?, ¿qué evolución ha experimentado hasta el momento?

**Agustín Moreno:** El departamento de formación nació en 1985 con la idea de conducir al personal de la empresa hacia una mayor profesionalización, cubrir el *gap* existente entre el perfil de cada puesto de trabajo y el de las personas que lo ocupan y, en definitiva, buscar una mejora competitiva para la empresa. Al principio, todo ello se fue realizando a través de acciones más o menos aisladas, sin un paraguas común. Hasta que el propio aumento de tamaño de la empresa evidenció que no sólo era necesario adquirir una formación aplicable, sino que había que evolucionar desde la formación hacia el desarrollo, uniendo dos áreas que no tienen por qué estar separadas. Ello derivó, evidentemente, en un cambio importante a nivel de objetivos y de estructura.

## ¿Cómo es la estructura actual del departamento en comparación con la anterior?

**Claudia Chianese:** Hasta hace poco más de un año, los departamentos de Desarrollo, de Selección y de Formación, aunque dependían todos de la dirección de Recursos Humanos, actuaban de manera independiente. Sin embargo, ahora existe un área de Organización y Desarrollo que pende directamente de Recursos Humanos y que está integrada por los departamentos de Formación y Desarrollo Estructura y de Formación y Desarrollo Operaciones, además de los departamentos de Selección, Comunicación Interna y Compensación. El área de Organización y Desarrollo dispone de un equipo común de técnicos de recursos humanos, que trabajan en proyectos tanto de Formación y Desarrollo Estructura como en Formación y Desarrollo Operaciones, procesos de selección y proyectos de Comunicación Interna. Se ha fomentado una gran polivalencia entre nuestro equipo técnico que creemos que es una de las claves del éxito de nuestra estructura.

## ¿Cuál es la diferencia entre las dos áreas de Formación y Desarrollo?

**Claudia Chianese:** Se dirigen a dos colectivos completamente diferentes. Mientras que Formación y Desarrollo Operaciones se dirige a los aproximadamente 17.000 trabajadores que componen el personal de almacén y de tienda, en nuestros casi seiscientos establecimientos; el Departamento de Formación y Desarrollo Estructura trabaja con las mil personas que integran el personal de oficina, y que conforman un colectivo distribuido en siete áreas de lo más diversas. La razón última de esta división es que las necesidades de ambos colectivos, desde el punto de vista de formación y des-

arrollo, son muy diferentes.

**Agustín Moreno:** De algún modo, podemos decir que mientras que mi departamento se ocupa de un volumen muy importante de trabajadores, el de Claudia atiende a una gran variedad de puestos. Otro elemento diferencial en Operaciones es que, por sus propias características, cuenta con diez especialistas en productos frescos, dos para cada uno de los oficios que desarrollamos: carnicería, pescadería, charcutería, verdura y fruta y pan.

## ¿De qué modo se coordina la labor llevada a cabo desde este departamento con la que se realiza desde Recursos Humanos?

**Agustín Moreno:** La dirección de Recursos Humanos de Caprabo pertenece al Comité de Dirección de la compañía, participando en su estrategia y aportando, especialmente, valor añadido en los aspectos relacionados con Recursos Humanos. Todas las políticas de recursos humanos en materia de formación y desarrollo emanan de esta estrategia de negocio. No se puede entender la formación si no aborda y resuelve los problemas del propio negocio. Para ello, es necesaria una vinculación estrecha con la dirección de la compañía. Nuestro reto es estar siempre cerca del negocio.

## ¿Qué acciones específicas se están llevando a cabo como parte de esta estrategia?

**Claudia Chianese:** Este año, Caprabo ha llevado a cabo un importante cambio en su estrategia que ha supuesto una redefinición de la misión, la visión y los valores. El lema es "Queremos ser el supermercado de nuestros clientes". Es decir, hay que fidelizar al cliente, de modo que no realice sólo parte de su compra en Caprabo, sino toda. Además, se ha redefinido qué formato de establecimientos quere-

mos, qué modelo comercial, qué surtido y qué categorización.

Desde el departamento de Formación, hemos recogido este cambio y lo estamos potenciando a través del diseño de planes de planes concretos de formación y de desarrollo. Por ejemplo, para apoyar la estrategia de la compañía y potenciar la fidelidad del cliente, se ha llevado a cabo una formación específica para los puntos de venta.

**Agustín Moreno:** Dentro de esta nueva estrategia, también se ha decidido potenciar, sobre todo, los productos frescos, en un momento en que algunas de las empresas de la competencia hacen exactamente lo contrario. Cosa que ha generado, en mi campo, un buen número de acciones formativas.

## Es evidente que todo ello precisará tiempo.

**Claudia Chianese:** Nuestro plan estratégico es a tres años vista, porque evidentemente no se puede hacer un cambio cultural en un mes. Es necesario realizar un plan de comunicaciones, crear acciones concretas e interiorizarlas, etc. Por ejemplo, a nivel de estructura ya se están haciendo dos formaciones dirigidas a mandos intermedios y directores; en este caso se está apostando por la gestión de proyectos y la conducción de reuniones, y estamos centrándonos en uno de los valores que ya hemos definido: trabajo bien hecho y con resultados. Por lo tanto, ya estamos ofreciendo herramientas concretas a estos mandos, que después transmitirán a sus equipos.

## Muchos de estos valores se asumen e incorporan lentamente.

**Agustín Moreno:** Exacto. Hay un valor clave en nuestra compañía que es la obsesión por los clientes. Es algo que hay que ir interiorizando poco a poco, pero que ya se viene trabajando desde los inicios de Caprabo. Ahora es el momento de afianzar esta relación con los clientes.

## ¿Que metodologías y planes formativos llevan a cabo?

**Agustín Moreno:** De entre las que nos hacen sentirnos más orgullosos, se encuentran nuestros dos supermercados-escuela, ubicados en Barcelona y Madrid, con una superficie de 500 m<sup>2</sup> cada uno. Se trata de una herramienta de apoyo a la convicción de la compañía de que "un buen producto fresco fideliza". Con ello, abordamos un problema de falta de profesionales convenientemente formados y, de algún modo, desarrollamos nuestra propia cantera. La creación de estos supermercados-escuela se llevó a cabo después de constatar que nuestra necesidad de profesionales formados no podía ser cubierta de otro modo, ni por la formación profesional reglada, que es inexistente en este campo, ni por el personal de los mercados municipales, con los que nos resulta imposible igualar condiciones.

## ¿Qué tipo de cursos se llevan a cabo en estas aulas tan especiales?

**Agustín Moreno:** En el supermercado-escuela de Barcelona, llevamos a cabo un curso de formación semanal, especializado en alguna de las cinco sec-

## El departamento de Formación en Caprabo se divide en dos: el Operativo y el de Estructura

ciones de productos frescos, mientras que en Madrid, el espacio nos permite llevar a cabo dos cursos en distintas especialidades al mismo tiempo. Tras ello, los alumnos pasan a recibir una segunda acción formativa práctica en alguna de nuestras plantas formadoras, que son supermercados abiertos al público y que tienen a un "titular formador" que tutela a estos aprendices. Finalmente, estos alumnos, que ya están contratados desde el primer día, se incorporan automáticamente a una plaza fija. En realidad, ello suele producirse de forma casi inmediata, porque en general existe mayor demanda de profesionales que personas formadas, sobre todo en las especialidades de pescadería y carnicería.

**¿Apuestan en Caprabo por la formación presencial?**

**Claudia Chianese:** Sí, fundamentalmente, tanto en lo que se refiere al bloque de conocimientos técnicos (por ejemplo, cursos de contabilidad o formación específica para el departamento de finanzas), como al bloque de desarrollo de habilidades. Creemos en la formación presencial enfocada desde un punto de vista muy práctico, participativo y dinámico. Por ello, solemos usar simulaciones, grabaciones, *rol playing*... Lo importante es que la formación no sea sólo teórica, sino que haya un *training*, una aplicación posterior de lo que se aprende durante el curso.

**¿Recurren en alguna ocasión al outdoor training?**

**Claudia Chianese:** En el departamento de Estructura, en el colectivo de mandos intermedios y directores, se usa puntualmente el *outdoor training* para trabajar temas muy específicos. Se trata de colectivos de un cierto nivel, a los que hay que sorprender con entornos distintos que nos permitan salir del contexto del día a día.

**¿Y al e-learning?**

**Agustín Moreno:** Es difícil adaptar el *e-learning* a nuestro colectivo. Pero, aún así, tras el verano realizaremos nuestra primera prueba piloto en Levante para las secciones de productos frescos. Ésta sería una manera de solucionar nuestra enorme dispersión geográfica y suplir, en determinadas regiones, la ausencia de supermercados-escuela, es decir, la parte teórica de la formación. Será una acción formativa de bienvenida, tras la cual los nuevos empleados pasarán, como ahora, a las plantas formadoras, que tenemos distribuidas por todas las regiones en que estamos presentes.

**¿En formación, recurren en alguna ocasión al outsourcing?**

**Agustín Moreno:** En la formación para Operaciones se recurre de forma continuada, no solamente en determinados proyectos, en los que se precisen formadores externos, sino de manera más general en todo lo que se refiere a la externalización de la logística. Por ejemplo, en 2005 llevamos a cabo una acción formativa denominada "Atención al cliente: las 5 claves", por la que pasaron 13.000 personas. Con este volumen y nuestros recursos logísticos y formativos propios,

hubiese sido imposible. Aunque nosotros disponemos de aulas propias en nuestra sede central y en muchos establecimientos, en ocasiones es necesario buscar espacios externos, salas, e incluso apoyarnos en esta gestión externa para las convocatorias.

Un ejemplo más cercano son las 9.000 personas que hemos formado en apenas dos meses en relación al nuevo "Club Cliente Caprabo". En este caso, hemos externalizado toda la logística, pero no los formadores, que se han escogido de entre nuestros departamentos, como jefes de caja o auxiliares de planta) y del departamento de Marketing.

**Claudia Chianese:** En el departamento de Estructura, recurrimos a proveedores externos dependiendo del tipo de formación que hagamos. Hay que tener en cuenta que nuestra formación se dirige a un colectivo con muchas especialidades diferentes. En el diseño de nuevas herramientas o en una determinada formación específica, sí podemos recurrir al *outsourcing* en materia de formación. Eso sí, dado que el colectivo es pequeño, la logística la solemos realizar nosotros.

**¿Qué aspectos son susceptibles de ser mejorados por los distintos proveedores externos?**

**Agustín Moreno:** La mayoría de empresas se presentan como expertas en todo y, aunque nosotros tenemos nuestro propio filtro, a veces se hace difícil escoger. Pedimos a los proveedores que se hagan atractivos, que aporten un valor añadido.

**Claudia Chianese:** Al final, tienes un abanico demasiado grande en el que elegir y decides seguir trabajando con aquel formador que te ha funcionado siempre. Porque, en realidad, la fidelización no la hace el proveedor, sino al formador específico.

También nos gustaría que las consultoras fuesen conocedoras de la normativa de las subvenciones. Muchas desconocen el funcionamiento detallado de las mismas y ello nos ocasiona problemas, por ejemplo, a la hora de presentar las facturas o de expedir diplomas, que no se adaptan a lo que pide la normativa.

**¿Cuáles son los objetivos y retos del departamento a corto y medio plazo?**

**Claudia Chianese:** A corto plazo, nuestro gran reto es participar e impulsar este cambio cultural y de estrategia en que estamos inmersos. Y a medio y largo plazo, el desarrollo de planes de carrera es uno de nuestros principales retos: construir una formación que pueda ofrecer a la persona que se incorpora un plan de carrera, bajo un paraguas común con toda la organización que compone Caprabo. Para ello, es necesario identificar y retener los altos potenciales, valorar la satisfacción y la inversión que has hecho en formación y ver cómo se aplica en el puesto de trabajo.

**¿Evalúan el resultado y el retorno de la inversión?**

**Claudia Chianese:** Éste es otro de nuestros grandes retos, poder cuantificar el retorno de la inversión. De lo que sí hacemos un seguimiento más cercano es de la transferencia al puesto de trabajo. Por ejemplo, tras la formación de "Atención al Cliente: Las 5 claves", contratamos un *mystery shopper* que recorría los supermercados y comprobaba cómo se había interiorizado la formación en el propio puesto de trabajo.

**El de la distribución minorista es uno de los sectores económicos con mayor rotación en el puesto de trabajo. ¿Cómo se vive esta realidad desde el departamento de Formación?**

**Agustín Moreno:** Somos conscientes de ello, de que tenemos una alta rotación y también de que hemos de convivir con esa realidad. Ello no nos hace desistir de nuestros planes formativos. Muestra de ello es que, para el año próximo, ya tenemos preparada la formación en el punto de venta de "El cliente en el centro", lo que sería la continuación de "Las 5 claves". También sabemos que la rotación disminuye en los puestos más especializados: el personal que ha pasado por nuestro supermercado-escuela suele mantenerse más tiempo en el puesto de trabajo. Y, además, hay que ser conscientes de que, en Caprabo, existe un plan de carrera incluso para los auxiliares de planta. Otra manera de afrontar esa alta rotación es realizando una acogida para nuevo personal operativo dos veces por semana.

**¿Qué inversión realiza Caprabo en formación?**

**Agustín Moreno:** Para este año tenemos un presupuesto de dos millones de euros, que estimamos que se convertirán en tres millones a final de año si incluimos el lucro cesante (el tiempo que los trabajadores están en formación y no trabajando). En 2005, se invirtió una cantidad semejante y se realizaron 108 acciones formativas diferentes, distribuidas entre 1.342 grupos y alcanzando a 16.554 personas. En total, 102.000 horas de formación.

**¿Caprabo considera la formación como una herramienta estratégica? ¿green que, en general, las demás empresas del mercado lo consideran de este modo?**

**Claudia Chianese:** Nunca realizamos acciones que no tengan una relación directa con el momento que atraviesa la compañía. Ésta es la tendencia en grandes empresas como la nuestra: alinear la formación con la estrategia de la empresa. Algo que en compañías de un tamaño más modesto no es, quizá, tan claro. Para nosotros, la clave es alinear la formación y, en general, todas las áreas de Recursos Humanos, con el conocimiento del negocio ■

[redaccion@custommedia.es](mailto:redaccion@custommedia.es)

al detalle

Datos clave

- Una plantilla de 18.000 personas, 17.000 de ellas en el área de Operaciones (tiendas y almacenes) y con casi seiscientos establecimientos comerciales.
- 102.000 horas de formación y 16.554 personas formadas en 2005.
- Previsión de dos millones de euros de inversión en formación en 2006 (tres millones si se incluye el lucro cesante).
- Dos supermercados-escuela, uno en Barcelona y otro en Madrid, en los que se imparten tres cursos semanales especializados en alguna de las cinco áreas de productos frescos.
- Plan estratégico 2006-2009: contribuir a difundir e interiorizar los nuevos valores, misión y visión de Caprabo.
- Primera experiencia en *e-learning* para el departamento de Formación y Desarrollo Operaciones a partir de septiembre de 2006.
- Retos: alinear la formación con el conocimiento del negocio y potenciar el desarrollo de planes de carrera.

