

Queremos que el liderazgo transformacional sea nuestra seña de identidad

Lo que define al departamento de RRHH de DIA es la proactividad, la creatividad y la orientación hacia las personas y el negocio. Les mueve su pasión por las personas, la mejora desde su ámbito de influencia y aprender de forma constante, ayudando a los profesionales a dar lo mejor de sí mismos y a desarrollarse en la compañía. Para ello, cuentan con una estructura central que da servicio a todos los negocios en España (DIA, Clarel y La PLaza de DIA), que se complementa con los departamentos de RRHH existentes en los 17 centros regionales ubicados en distintos puntos del territorio.

Olga Rico, directora de RRHH España de Grupo DIA

DIA se encuentra en estos momentos totalmente focalizada en poner al cliente en el centro de su negocio ¿Qué supone para la gestión de RRHH?

Poner al cliente en el centro es nuestra visión de compañía, ello supone que todas nuestras acciones de RRHH estén orientadas a lograr que nuestras personas interioricen y asuman como propia la visión y se materialice en su trabajo diario. Todas las acciones del Plan estratégico de RRHH completan el enunciado: "Para poner al cliente en el centro de nuestra acción..." y desde ahí construimos los planes y acciones, así como el desarrollo de su puesta en marcha. Hemos revisado nuestras políticas y procesos de RRHH para garantizar la orientación al cliente de todas las personas, lo que supone un reto importante, pues implica involucrar a más de 26.000 personas distribuidas geográficamente en más de 2.600 centros de trabajo.

Han desarrollado un proyecto denominado "Actitud Cliente" como motor de cambio y motivación. ¿Qué iniciativas conlleva? ¿A qué target se dirige? El proyecto se configura como un plan transversal dirigido a todas las personas de las empresas del Grupo DIA en España, así como a nuestros franquiciados/as y sus empleados/as. Es una iniciativa que trabaja nuestra misión de forma activa con nuestras personas: "Cada día y en cada ocasión, más cerca de nuestros clientes". "Actitud Cliente" tiene como

objetivo mejorar la experiencia de compra en los establecimientos a través de la implicación del empleado/a. En la mejora de la experiencia en tienda están implicados todos los departamentos y no solo las personas de tienda, por ello es un proceso de cambio muy profundo en el que hay que trabajar con las 26.000 personas que componemos la organización y con más de 2.100 franquiciados/as. No obstante, destacar que en este proyecto hemos enfatizado las acciones dirigidas a las personas de tienda, las protagonistas del contacto directo con el cliente y cara visible de

Los mandos intermedios necesitan evolucionar su estilo de liderazgo para posibilitar la aceleración del cambio a través de sus equipos

nuestra marca. Trabajamos para que sean conscientes de la importancia y el impacto de su trabajo animándoles a que su propósito sea "enamorar" a nuestros clientes.

¿Cómo se desarrolla este proyecto?

El proyecto se articula en torno a cinco ejes: compromiso con el cambio, generación de nuevos hábitos, formación continua, reconocimien-

to y comunicación. Estos ejes tienen desarrolladas acciones concretas y se han identificado y estandarizado buenas prácticas en actitud cliente que están contribuyendo a generar una nueva cultura.

En el ámbito del compromiso se han desarrollado más de 1.000 *workshops* o *focus group*. Estos talleres finalizan con el compromiso de los participantes de efectuar acciones concretas de mejora en su ámbito de influencia. Para cambiar y generar nuevos hábitos se han diseñado protocolos y decálogos que identifican qué comportamientos ponen de relieve una verdadera "actitud cliente".

En formación continua, y tiendas, se han desarrollado píldoras formativas "dinamizadas" en formato digital, cuyo objetivo es el aprendizaje, desde la experiencia, sobre temas concretos de la operativa. Estos aprendizajes contribuyen a mejorar la experiencia del cliente. Si bien en la actualidad tienen formato digital, estamos trabajando para incorporar técnicas de gamificación que hagan más efectivo el aprendizaje.

Conscientes de la importancia del reconocimiento como refuerzo positivo al cambio, hemos puesto en marcha un sistema de premios en categoría individual y equipo. Tienen periodicidad mensual y anual y reconocen las mejores prácticas, a partir de recoger las opiniones de nuestros clientes en los diferentes canales de escucha que



Solo en España hemos acompañado en su desarrollo a más de 200 empresas. Estamos presentes en empresas en Europa y América

90% de los clientes de la EEC son altos directivos

hemos puesto a su disposición. Desde que el proyecto está en marcha, se han otorgado más de 1.300 premios a nuestras personas y franquiciados/as.

Todo lo anterior se complementa con una comunicación en torno a "Actitud Cliente" permanente en nuestro portal donde damos visibilidad a nuestras personas y recogemos sus iniciativas.

Más del 75% de su plantilla está en tienda. ¿Qué habilidades y competencias deben tener estos profesionales?

Las competencias comunes a todas las posiciones en tienda son: orientación a cliente y habilidades de comunicación, para asegurar una atención plena a dudas y sugerencias de nuestros clientes; orientación a resultados, con la que conseguimos que nuestros equipos estén alineados a unos mismos objetivos; polivalencia y trabajo en equipo, donde el valor clave es la unión de nuestras personas; flexibilidad, creatividad e innovación, que nos permiten adaptarnos a diferentes situaciones con la mayor garantía de éxito; y apertura digital, que nos dota del criterio y la habilidad necesarios para el manejo de las nuevas tecnologías. Estas competencias aportan valor a nuestros equipos y procesos y representan el propósito de la compañía de tener el foco en el cliente, por ello se establecen como principales puntos a evaluar dentro del proceso de selección de nuestras personas.

¿Cuál cree que es la palanca más importante a la hora de motivar a sus profesionales y buscar la mejor orientación de servicio al cliente?

El liderazgo centrado en las personas, sin lugar a dudas. El papel del líder en cualquier proceso de cambio es esencial y en el contexto actual de nuestro sector es aún más crítico; un estilo de liderazgo transformacional orientado a nuestras personas, al cliente, al aprendizaje continuo y a la innovación.

Nuestro sector ha cambiado de forma notable en los últimos tiempos y todo apunta a que va a seguir haciéndolo muy rápidamente. Los hábitos de consumo, la exigencia del cliente, los distintos canales, la importancia de la compra online, las posibilidades de la tecnología, entre otras evidencias, hacen que debamos renovar de forma acelerada nuestra propuesta de valor al cliente y en ella tiene un peso muy importante la calidad en el servicio que está a cargo de nuestras personas. Es por ello que los mandos



intermedios necesitan evolucionar su estilo de liderazgo de manera que posibilite esta aceleración del cambio a través de las personas de sus equipos, de manera comprometida y positiva.

En el año 2017 diseñamos de la mano de Escuela Europea de Coaching (EEC) un programa de liderazgo denominado "Líderes al DIA", que estamos implementando. Este programa nos permite ayudar a los mandos intermedios de tienda dotándoles de herramientas y habilidades para generar relaciones más productivas con su equipo, para que den lo mejor de sí mismos y en su día a día enriquezcan sus estilos de trabajo, su liderazgo y, por ende, sus resultados.

Es el paso de un liderazgo tradicional (liderar desde la exigencia) a uno transformacional (liderar desde la excelencia) como seña de identidad donde el foco principal es el cliente y el propósito es el aprendizaje y la mejora a través de las preguntas efectivas.

¿Qué otras herramientas están utilizando para cumplir con sus objetivos?

En DIA estamos involucrados en un proceso de transformación digital que es ya visible en nuestras marcas, nuestros productos, la manera de relacionarnos con nuestros clientes y nuestros procesos

de negocio para facilitar el día a día de nuestros clientes y empleados/as. De cara a apoyar la estrategia de transformación digital, estamos evolucionando el área de Personas para trabajar de manera más ágil. Por una parte, nos facilita dar respuestas mucho más rápidas y eficaces a las necesidades de nuestro cliente, al ponerle en el centro de las decisiones. Y, por otra, porque estas nuevas formas de trabajar refuerzan la cultura de equipo y consiguen una mayor involucración y satisfacción de las personas que forman parte de un proyecto compartido. En este sentido, hemos desarrollado Apps para la gestión de tiendas enfocadas a facilitar el trabajo diario de nuestros profesionales. Con estas Apps optimizamos el tiempo que nuestros equipos de tienda dedican a estas tareas y que ahora destinarán al cuidado del cliente.

El objetivo es conseguir que la organización (y los que la formamos) estemos en un estado de adaptación continua. Es inevitable y la única manera de mantenernos competitivos como profesionales y como compañía. Un reto con el que nos sentimos, desde los equipos de RRHH de DIA, muy ilusionados y con el que estamos convencidos de que seremos capaces de impulsar, de manera eficiente, el proceso de transformación de la compañía ■

60% de las empresas del Ibex 35 han sido clientes de la EEC

Nuestra oferta es integral, práctica y está construida con los más altos estándares de calidad

Acumulamos más de 30.000 horas de Coaching Ejecutivo individual y más de 300 sesiones de Coaching de Equipo