



**Ana Truan,**  
Learning manager de Desigual

# Nuestro punto diferencial es la forma de crear y difundir contenidos

Desigual es una compañía que apuesta desde siempre por la innovación, ya sea en sus productos o en su modelo de organización interno. Esta apuesta se traslada también a sus planes de formación, en cuyo diseño el empleado participa desde el principio y que adapta sus canales a las necesidades y preferencias de cada persona. De esta manera el *engagement* es total y se crea un escenario en el que se potencia la creatividad y la proactividad.

## **El desarrollo continuo de todos los empleados es uno de los valores de Desigual, y esperan que todos ellos se responsabilicen de su propio crecimiento. ¿Cómo se lleva esta máxima a la práctica?**

El desarrollo continuo está presente en nuestra cultura y va mucho más allá de ofrecer programas de formación o desarrollo convencionales. Este desarrollo comienza en la figura de los managers como impulsores y potenciadores de sus equipos y, de igual manera, nace del perfil de las personas que apuestan por trabajar en una empresa como la nuestra.

Nuestra misión desde People First es hacer de Desigual un lugar extraordinario para trabajar en el que las personas se sientan felices. Este hecho trasladado a la formación se traduce en ofrecer alternativas y herramientas para que las personas puedan aprender y sean unos auténticos fans de nuestra marca.

Una de nuestras máximas es que las personas sean ellas mismas y en Desigual potencien y muestren su mejor versión; por este motivo, facilitamos que tengan su espacio de creación y de autodescubrimiento, fomentamos la proactividad y que se hagan responsables de su carrera. Un ejemplo de ello es que en Desigual estamos comenzando a trabajar por proyectos transversales, hecho que facilitan nuestros espacios abiertos y las nuevas formas de trabajar. Además, fomentamos la transparencia en las comunicaciones y tenemos un sistema abierto de vacantes internas a las que podemos acceder todos.

De igual manera, ofrecemos algunas formaciones de una manera abierta a las que los empleados se pueden apuntar voluntariamente. Debido a la gran acogida de esta iniciativa, este

año incrementaremos la oferta en las temáticas, algunos ejemplos son: *soft skills*, orientación al negocio o moda. En cuanto al colectivo de managers, en los próximos meses nos focalizaremos en el mentoring, en encuentros internos y externos especializados en las áreas de negocio, participación en *business* fórums, etc.

## **Les definen como una compañía innovadora y visionaria. ¿Se traduce esta apuesta también a sus planes de Formación y Desarrollo?**

Estamos en un entorno en continuo cambio, en el que prima la inmediatez y, además, en Desigual un 80% de la plantilla es millennial y gene-

ración Z. Por este motivo, si como Formación queremos ser relevantes para ellos, nos tenemos que adaptar en qué ofrecemos y cómo. Para nosotros, los planes de formación tradicionales están obsoletos, no creamos catálogos, ni hacemos macro planes anuales. El plan es a un mes o tres meses vista y lo vamos adaptando según el negocio y las personas; así es cómo realmente creemos que aportamos valor.

El punto diferencial que tenemos es la forma de creación y difusión de nuestros contenidos, siempre de la mano con el negocio y desde un enfoque muy adaptado a las necesidades y a las circunstancias del momento. Desde Formación hemos conseguido estar en diferentes momentos del día a día de las personas

en punto de venta y crear una experiencia de aprendizaje: por ejemplo, cuando creamos una iniciativa, organizamos jornadas con las personas de punto de venta, junto a ellas creamos el producto en versión piloto y con el *mindset* de mínimo producto viable y lanzamos en una o dos semanas. De este modo, conseguimos que las personas se sientan partícipes de todo lo que hacemos y lo vivan como suyo, después recogemos el *feedback* y vamos adaptando los productos. Otro ejemplo de este día a día son las cápsulas de formación diaria que nuestros Store managers ofrecen en los *japanese meetings* (la *morning meeting* diaria de la tienda en la que se repasan los KPI y objetivos del día); o cómo el *mobile learning* se ha convertido en una herramienta muy potente de formación en Desigual, gracias a ella conseguimos tener una gran capilaridad en el punto de venta, con casi un 80% de participación, y hacemos llegar contenidos clave de forma gamificada a nuestros empleados.

Resumiendo, creo que nuestro papel como Formación es facilitar que las cosas pasen y

## **Nuestra misión en Formación es ofrecer alternativas y herramientas para que las personas puedan aprender y sean unos auténticos fans de nuestra marca**

que el conocimiento se comparta con todas las personas de la organización, esto es lo realmente importante para nosotros.

## **Apuestan por ese conocimiento compartido. ¿Cómo se plasma este concepto en el día a día?**

Compartir forma parte de nuestra cultura. Nuestras oficinas son espacios abiertos con grandes zonas comunes en las que se fomenta el intercambio de ideas y la cooperación. Nos organizamos por "barrios" y algunos equipos trabajan por mesas de *expertise* compuestas por personas de diferentes áreas que aportan su conocimiento y todos ellos comparten un objetivo común. Además, en este papel de compartir el conocimiento, no podemos olvidar

la labor de los managers y los formadores internos. Ya sea de una manera formal o informal, son los encargados de compartir y dinamizar las iniciativas que vamos lanzando.

En punto de venta tenemos toda una comunidad de formadores internos en la que se comparten experiencias y recogemos *feedback* de primera mano. Es muy importante para nosotros que se generen estos espacios para la formación y el diálogo.

Por otro lado, también estamos lanzando herramientas de formación (aplicaciones móviles) que nos permiten compartir contenidos y acciones de una forma mucho más dinámica. En cualquier momento podemos lanzar un contenido personalizado para ti y además podemos interactuar contigo: ¿Te ha gustado? ¿Qué es lo que necesitas? ¿Qué te interesa? Es una herramienta muy poderosa de formación, de comunicación y de *feedback* instantáneo.

## **Cuentan con perfiles muy diversos en plantilla. ¿A qué tipo de planes de desarrollo pueden acceder?**

Precisamente por esta diversidad en la plantilla no existe un plan único para todos. Gracias a nuestra cultura y tamaño nos podemos permitir hacer planes de desarrollo individualizados que se trabajan con cada una de las personas. Estos planes pasan desde una rotación de puestos, en HQ o en países a mentoring o programas de formación específicos.

También desarrollamos planes de formación estratégicos por los que pasan todos los managers; por ejemplo, de cara a este 2019 lanzamos el programa "*Be an extraordinary leader*" en el que trataremos desde temas de *leadership*, gestión de producto, hasta temas digitales que fomentarán que los managers tengan todas las herramientas para gestionar a sus equipos. Este es un programa muy ambicioso en el que habrá mucha participación del Comité de Dirección y ponentes internos, algo muy generoso y enriquecedor por parte de todas las personas que participan dando su conocimiento y visión.

## **¿Qué papel tiene su modelo de liderazgo en ellos?**

El año pasado hicimos un ejercicio de reformulación de nuestros valores e incluyó el modelo de *leadership*. El resultado fue un modelo muy digital en el que, por ejemplo, nos definimos como pensamiento *lean startup*, cooperación, abiertos a compartir o inspirar a otros. Este es un modelo de liderazgo que refleja cómo

somos. Este modelo nos da una *guideline* sin olvidar que en Desigual queremos que las personas sean ellas mismas y no pierdan su autenticidad. Tenemos perfiles diversos dentro de la empresa y precisamente esto es lo que nos hace tan especiales. Lo importante es que todos vayamos con un objetivo común y sepamos gestionar la diversidad.

## **Dado que fomentan la movilidad, los profesionales se mantienen en un proceso de aprendizaje continuo. ¿Qué implica para Learning y para los propios trabajadores?**

Para el área de Learning es un reto, nos supone un cambio de paradigma de lo que se ha entendido tradicionalmente en las empresas como formación. Desde que una persona cambia de puesto, el propio cambio lo vivimos como un proceso de aprendizaje y enriquecimiento del empleado. Nosotros acompañamos en el proceso y garantizamos que se produce un buen *onboarding* y ponemos a su disposición el conocimiento necesario para su día a día. Para ello, hemos diseñado un *learning journey* adaptado a los momentos de cada empleado; esto se materializa, por ejemplo, en que los equipos

## **Los planes de formación son a uno o tres meses vista y los vamos adaptando según el negocio y las personas; así es cómo realmente aportamos valor**

hagan sesiones de autoformación entre ellos, que todas personas tengan acceso a contenidos cuando los necesitan, ya sea un curso o un pdf colgado en nuestra intranet, y, por supuesto, formaciones online o presenciales. Con esto no queremos más que dar respuesta al cambio que vivimos en las empresas, pasamos a una formación más informal en la que el empleado está aprendiendo continuamente de su entorno. Desde Learning les proporcionamos el escenario y las herramientas para hacerlo.

## **¿Qué programas de desarrollo destacarías de los que tienen en marcha y a qué targets internos se dirigen?**

En Desigual durante todo este año hemos hecho un gran esfuerzo en identificar el talento y cuando pensamos en desarrollo con cada persona se diseña un plan individual. Lo hacemos así porque los intereses de las personas son diversos y nos tenemos que adaptar a la realidad individual de cada una de ellas. Queremos ofrecer retos a las personas, seguir siendo atractivos y, por ello, un programa general o

reglado muchas veces no es la solución. Este plan puede pasar por una formación en alguna escuela de negocio o *in house*, combinado con una rotación de puestos o participar en proyectos estratégicos. Son planes de desarrollo personales intentando ofrecer una solución 360 para que el empleado viva su experiencia de desarrollo, que se sienta escuchado y cuidado. En este sentido, nuestros *targets* son las personas clave en la organización y personas de talento, y lo ideal es que estas posiciones clave estén cubiertas por las personas de talento.

## **¿Cómo están poniendo en práctica la máxima "aprender haciendo"?**

Aprender haciendo es una máxima que nos gusta llevar a la práctica cuando diseñamos nuestras acciones de *learning* pensando en nuestro cliente. Las clases tradicionales dan paso a otro tipo de formatos más bidireccionales y participativos en los que todo el mundo aporta sus ideas generando debates enriquecedores e interesantes para todos.

Nuestras tiendas son el ejemplo perfecto de este concepto de aprender haciendo. Desde

Learning diseñamos contenidos orientados a que se pongan en práctica en el punto de venta con pequeñas cápsulas que se van realizando en el propio puesto de trabajo, practicando con los compañeros y clientes. Además, trabajamos el *feedback* constante con los equipos ya que es crucial para que este modelo funcione y haya una retroalimentación constante. También, como comentábamos antes, tenemos los espacios de los *japanese meetings* para generar estas dinámicas.

## **¿Qué nuevos perfiles están surgiendo internamente relacionados con la formación?**

La mayoría de los contenidos que trabajamos en Desigual son internos, por lo que la parte de creador y curador de contenidos es algo que estamos desarrollando desde hace mucho. Además, nuestro papel también pasa por dinamizar y facilitar para que las cosas pasen; por ejemplo, solemos participar en las convenciones de Desigual haciendo talleres y formaciones que nos sirven de *kick off* y sensibilización de las iniciativas más relevantes.



Por otro lado, este año ha surgido el rol de *ambassador* interno. Todos nuestros empleados pueden ser nuestros embajadores de marca y de nuestra #lifeatDesigual. Se trata de empleados que voluntariamente comparten en redes sociales la cultura y vida en Desigual. Además, comparten nuestro producto ya sea poniéndose una prenda o compartiendo las novedades de la colección. Para este proyecto, desde Formación y Comunicación realizamos la *Social Media Week* en la que entre los eventos con nuestros *influencer* internos impartimos una formación a nuestros empleados sobre redes sociales dándoles las herramientas para compartir sus contenidos. Con esta iniciativa hemos conseguido más de 300 *influencers* en HQ y este año comenzaremos con el proyecto en las tiendas, conectado directamente con el *employee branding*.

### ¿Cuál es la clave para enganchar al profesional en el aprendizaje?

En mi opinión, la clave para conseguir enganchar es tener contenidos relevantes y atractivos; con esto quiero decir que tengan un sentido para la persona que los recibe y estén adaptados. Nuestro caso de éxito es la utilización de aplicaciones móviles para la formación en punto de venta. El colectivo es joven y les gustan las cosas rápidas y fáciles, nos dimos cuenta de que los manuales, por muy bonitos y fáciles que los hiciéramos, no daban resultado, y con los contenidos online de la plataforma tradicional pasaba lo mismo. En la aplicación Snackson hemos encontrado nuestro mejor aliado para enganchar a ese público al que no era fácil llegar por métodos tradicionales. Nuestro problema no eran los contenidos, era de canal. Con Snackson lo estamos consiguiendo

con casi un 80% de participación y un nivel de satisfacción muy alto. Además, es muy importante crear espacios de diálogo e interacción entre los empleados. En el caso de nuestras tiendas, estos espacios son los *japanese meetings* y los encuentros que solemos hacer con ellos cada cierto tiempo para escuchar de primera mano al negocio.

### ¿Y para mejorar la experiencia que viven en este aprendizaje?

Para mejorar la experiencia de aprendizaje, escuchar al cliente y tener un *feedback* continuo es clave. En Desigual intentamos que desde la propia creación de los proyectos se incluya a nuestro "cliente" para crear juntos la solución que mejor se adapte a sus necesidades. El *Test and Learn* en las acciones de formación lo llevamos a la práctica continuamente. Formamos a más de 3.500 personas, es algo casi obligatorio para conseguir tener impacto y ser un aliado en la consecución de objetivos.

Además, desde las áreas de Learning tenemos que estar siempre muy abiertos y en contacto con la innovación, probar cosas, ser valientes. Esto es lo que realmente nos va a hacer crecer y mejorar la experiencia de aprendizaje.

### ¿Son conscientes los empleados de la necesidad de formarse para mantener y mejorar su empleabilidad?

Absolutamente, los empleados son muy exigentes con la formación, es raro que no surja alguna necesidad de formación cuando hacemos encuestas dentro de la empresa. La formación siempre está ahí. En cualquier caso, desde hace tiempo hemos cambiado a un modelo en el que es el propio empleado el responsable de

su desarrollo y el que toma una posición mucho más activa sobre lo que quiere, cuándo y cómo lo quiere. Nosotros tenemos que estar atentos y adelantarnos a lo que necesita, siempre teniendo en cuenta la estrategia de compañía y los recursos con los que contamos.

### ¿Cuál es la labor que debe desempeñar el área de Formación en este sentido?

La formación es una pieza muy importante en las empresas y seguirá siéndolo. Transmitir el conocimiento es clave para que las organizaciones evolucionen, buscar nuevas formas de aprendizaje entre las personas, fomentar la colaboración, el diálogo, las conexiones entre personas, crear espacios de debate y aprendizaje. Muchas veces conectando a personas que a priori no tienen nada en común surgen ideas extraordinarias, por eso cada vez más vemos en las empresas perfiles que no tienen nada que ver trabajando en proyectos juntos, así es cómo nos enriquecemos. Para todo esto, a nivel de compañía, es muy importante el compromiso de todos y la apuesta fuerte porque esto es importante y nos enriquece, desde todas las áreas de la organización. Es un tema cultural.

### ¿Qué tendencias cree que se impondrán en este ámbito en los próximos años?

Todas aspiramos a ser organizaciones que aprenden, es una evolución en la que la formación va a ser clave para impulsar la innovación y la creatividad. En este campo, el aprendizaje social ya está cobrando mucha relevancia en online y offline. La personalización de los contenidos, dirigirnos a un aprendizaje mucho más informal y, por supuesto, el nuevo mundo que abren las nuevas tecnologías... Viviremos toda una revolución que cambiará todo.