



Celia Cisneros,
directora de Atracción, Aprendizaje y Desarrollo del Talento
de **Leroy Merlin**

PerezMeca

Con la inauguración de nuestro Campus, estamos volviendo a rescatar la formación presencial

Este año, Leroy Merlin ha inaugurado su nuevo Campus. Un espacio de más de 1.000 m² que responde a la firme apuesta de la compañía por el aprendizaje y el desarrollo del talento. Campus Leroy Merlin es un nuevo entorno físico que llega para reforzar el liderazgo y la diferenciación en el desarrollo de ecosistemas de alto rendimiento. Un espacio multidisciplinar para crear e intercambiar ideas, una puerta abierta al desarrollo de los colaboradores de la compañía. Todo ello dividido en varias salas polivalentes donde se pone a disposición de los equipos todo tipo de facilidades para aprender y evolucionar profesionalmente.

Usted prefiere hablar de aprendizaje frente a formación. ¿Por qué?

El proceso de aprendizaje implica un papel más activo por parte del individuo que está implicado en el acto de aprender. Mientras que en la formación te pueden estar contando algo, pero sin la necesidad de realizar ningún tipo de trabajo interior. El aprendizaje implica que toda esa información la haces tuya y genera un cambio en ti que consigue que hagas las cosas de otra manera.

¿Cómo consigue generar este cambio a través del aprendizaje?

Tratamos de planear sesiones de aprendizaje lo más prácticas y experienciales posibles, muy vinculadas al uso. Por ello, tenemos aulas taller donde, además de recibir un parte teórica, que suele ir implícita en muchas de las formaciones, hay una parte práctica de uso y, a veces, de disfrute del producto, de manera que cuando uno de nuestros colaboradores tiene delante a un cliente sea capaz de enseñarle esos consejos y trucos que le convierten en experto y especialista de ese producto.

Leroy Merlin acaba de renovar su estrategia de aprendizaje. ¿Por qué? ¿Cómo se estructura ahora?

La estrategia de aprendizaje está en continua renovación, porque nuestra compañía está también en constante evolución. Por este motivo, y con la inauguración de nuestro Campus, estamos volviendo a rescatar la formación presencial. Para muchos temas es importante tener formación *elearning*, pero hay aspectos que con el *elearning* no conseguíamos llegar. Ahora, con este nuevo espacio, podemos impartir formaciones presenciales que van a cambiar el día a día de nuestros colaboradores para conseguir ese aprendizaje del que hablábamos.

¿Qué tipo de formación imparten en el Campus? ¿A quién se dirige?

En el Campus centralizamos parte de la formación que ofrecemos a nuestros colaboradores porque también hacemos 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 impartimos tienen duraciones muy distintas. En cuanto a contenidos, intentamos combinar la teoría y la práctica en las aulas taller, y tenemos contenidos tanto dirigidos a habilidades personales y de gestión de equipos, temas de actualidad

Centralizar la formación en un espacio distinto provoca que el colaborador quiera vivir esta experiencia

que ayudan a la estrategia de la compañía, como las metodologías ágiles o la productividad personal, y luego hay temas de oficio relacionados con el producto y el conocimiento de las herramientas internas que facilitan el día a día a los colaboradores.

En Leroy Merlin, apuestan por las experiencias de aprendizaje. ¿Qué ventajas aportan?

Cuando hablamos de experiencias de aprendizaje es muy importante generar ese momento en el que consigues que el alumno vea lo que no sabe para que, realmente, pueda poner toda su energía en aprenderlo y vea por qué es importante aprenderlo. El colaborador debe salir de una formación sintiéndose más capaz, más preparado y más motivado para poner lo aprendido en práctica.

¿Esta experiencia se consigue a través de la gamificación?

A todos nos atraen las cosas novedosas, pero llega un momento en el que te acostumbras y la atracción inicial desaparece. Si solamente apostamos por la gamificación, corremos el riesgo de que se convierta en algo aburrido y esto también lo estamos viendo en el aprendizaje. Recuerdo cuando salieron las

primeras experiencias gamificadas de aprendizaje, las personas tenían una experiencia brutal, pues hacían que se engancharan mucho y disfrutaran, pero cuando ya has jugado a tres juegos, este efecto desaparece. Para nosotros, la clave es buscar el contenido concreto para cada colectivo específico. Analizar qué no ha hecho ya y qué le va a resultar novedoso para que le llegue, bien porque el impacto principal de aquello que no sabe es suficientemente revelador, pero también la aspiración de querer aprender, o bien porque haya algo que le saca de su día a día. Por este motivo, el hecho de traerlo al Campus Leroy Merlin para determinadas formaciones, centralizar la formación en un espacio distinto, provoca que el colaborador quiera vivir esta experiencia, le apetezca estar, sea capaz de desconectar y centrarse en este espacio único para aprender.

¿Se puede medir la formación? ¿Cómo?

Por supuesto. De hecho, se debe medir la formación porque si no, se convierte en un intangible que hay que ofrecer. En mi opinión, la formación tiene un retorno muy claramente medible y la forma de medirlo tiene una serie de momentos. En primer lugar, hay que ser capaz de identificar en qué punto tengo a mis colaboradores sobre los conocimientos estratégicos para su puesto. Ello implica pasar de la *job description* más básica a analizar aspectos como qué debe saber una persona y con qué nivel de profundidad. A partir de ahí, conseguiré crear un contenido que dé respuesta a las necesidades de aprendizaje de esa persona y definiré la metodología, la duración, el tipo de experiencias o si necesito acompañamiento de tutores, mentores, etc. Y, finalmente, mediré no solo el impacto de la formación, es decir, cómo se ha reducido el *gap* entre la evaluación inicial y final, sino también cómo la persona, cuando vuelve a su puesto, hace las cosas de forma diferente. Ahí, podemos medirlo a través el NPS de los clientes, si realmente ahora es percibido como más especialista o más profesional, si estamos subiendo o no la cesta media porque la gente confía en su criterio, pero también desde el punto de vista de habilidades, preguntando a su equipo qué ha cambiado en él o qué cosas hace de forma distinta. Así pues, todo el ecosistema de aprendizaje debería estar al servicio de que ese retorno se produzca.

La compañía ha diseñado un nuevo sistema de gestión del desempeño. ¿En qué consiste?

Estamos en un cambio de concepto y estamos pasando de la evaluación del desempeño a la del talento. Nuestro modelo de evaluación, Ser + 365, 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, hemos desarrollado una App que permite dar *feedback* de una forma muy sencilla a través de la entrega de medallas virtuales. Tiene una parte de gamificación, pero, realmente, el objetivo es crear una cultura de la excelencia en la que cuando un colaborador hace algo excepcional que aporta valor a la compañía, podemos comunicarlo de manera rápida, lúdica y sencilla al resto de los colaboradores para que todos podamos aprender de ese ejemplo.

¿Qué criterios usan para dar estos reconocimientos?

El año pasado definimos el propósito de la compañía que es "Despertar en la persona la motivación de crear entornos donde vivir mejor"; y con este sistema de reconocimientos queremos hacer tangible este propósito en el día a día de la empresa. De ese propósito emanan cuatro valores: cercanía genuina, colaboración enriquecedora, ambición transformadora y generosidad inspiradora. Ahora estamos trabajando para aterrizarlos y que todos los colaboradores los conozcan. El reconocimiento de las medallas se hace partiendo de comportamientos que respondan a uno de estos cuatro valores. Para hacerlos más tangibles hemos pedido a cada cola-

borador que los concrete en su día a día y su rol, y ello será la base que nutrirá Ser + 365 y la evaluación del talento.

Entre sus responsabilidades también está la atracción de talento de la compañía. ¿Cuáles son sus principales líneas de acción en este ámbito?

Por un lado, conseguir crear este ecosistema en el que el mundo de Recursos Humanos sea más tangible, donde seamos capaces de explicar a las personas que se incorporan que su curva de aprendizaje va a ser lo más corta, lo más intensa y lo más experiencial posible, del mismo modo que estamos trabajando con nuestros propios colaboradores. Creo que es un factor diferencial de cara a los candidatos que se quieran incorporar con nosotros.

La cultura de Leroy Merlin nos ayuda mucho porque está muy centrada en las personas, con una inversión muy importante en aprendizaje, en desarrollo y en talento. Tenemos una cultura de la excelencia y a todo aquel que tiene ganas y demuestra que quiere, le acompañamos, le apoyamos e invertimos. Esto no es tan fácil de encontrar en el mercado.

¿Les cuesta encontrar el talento que necesitan?

Cada vez el mercado es más global, más internacional, más digital y cada vez existen más grandes empresas que tienen una imagen definida de cara a estos colectivos. Los millennials tienen muy claras sus empresas preferidas en las que trabajar y, más que costarnos encontrar personas para trabajar, nos cuesta encontrar a los mejores perfiles que quieran realmente sentir o crecer a un nivel profesional y que entren con ese nivel de ambición y de excelencia que nos haga a todos ser mejor compañía de manera constante.

Tenemos un plan de expansión importante y tenemos previsto incorporar a muchísimas personas en puestos y ámbitos distintos. Todos los colaboradores de Leroy Merlin tienen un nivel de autonomía muy importante y una maniobrabilidad en su desarrollo que es fundamental. De manera que queremos profesionales con muchas ganas de aprovechar esa oportunidad y de comerse su día a día para ayudarnos. Son unos objetivos muy ambiciosos, sin duda.

Y ¿cuáles son sus retos a corto y medio plazo?

Dentro de nuestro plan a uno, dos y tres años, desde el área de Aprendizaje tenemos el reto de conseguir este ecosistema de aprendizaje *phygital*, es decir, físico y digital, que responda de una forma clara y contundente a la necesidad de aprendizaje que tiene cada uno de los colectivos de nuestra compañía. En el entorno VUCA en el que nos movemos los colectivos evolucionan de una forma rapidísima y el aprendizaje tiene que ser capaz de anticipar, partiendo de la estrategia de la compañía, hacia dónde va a tener que evolucionar ese colectivo. Encontrar este equilibrio y esta respuesta rápida y eficaz a todas sus necesidades es, sin duda, con lo que estamos articulando el plan de aprendizaje.

En cuanto a desarrollo del talento, el reto es que todos los colaboradores sean conscientes y tengan total visibilidad de todas las posibilidades de carrera profesional. En muchas compañías existe la cultura de que la carrera profesional se hace en vertical y

Desde cerca

¿Qué es lo más importante que ha aprendido en su trayectoria?

Que no debes conformarte con lo que sabes. Nunca deberíamos dejar de aprender.

¿Cuál es el mejor consejo que le han dado?

"No soy producto de mis circunstancias, soy producto de mis decisiones". Es un aprendizaje de mi certificación como coach como una de las realidades vitales que hace que cojas las riendas de tu vida y no eches balones fuera.

Si pudiera aprender algo nuevo, ¿qué sería?

En el ámbito de las metodologías ágiles, me gustaría profundizar más en Lean.

Tres adjetivos que le definan

Dinámica, exigente y cariñosa.

¿Cuáles son sus destinos de vacaciones favoritos?

Me gusta pasar las vacaciones en destinos lejanos y desconocidos.

¿Cómo le gusta desconectar?

Jugando con mis hijos y haciendo deporte. Me gusta mucho el campo y hacer excursiones con ellos.

¿Quién cocina en su casa?

Lo tenemos repartido. Entre semana, mi marido, y los fines de semana, quizás más yo.

¿Qué le hace reír?

Casi todo. En general, me río bastante, me ayuda a llevar el estrés.

¿Cuál es su serie o película favorita?

Una es "Amélie" y, como estoy aprendiendo francés, me he enganchado a series francesas como "La Mantis". Me gustan las series de intriga y misterio.

¿Cuál es para usted el colmo de la felicidad?

El colmo de la felicidad es sentir que he hecho las cosas lo mejor posible. Y en el ámbito familiar, saber que he estado donde tenía que estar cuando tenía que estar. Creo que eso es el colmo de la felicidad.

esto está pasado de moda. Al final, el desarrollo profesional te lo da el hecho de enfrentarte a misiones, roles y situaciones distintas. En ese punto tenemos el trabajo de articular los diferentes itinerarios de desarrollo y animar a la gente a cambiar de ámbito.

Y en cuanto a atracción de talento, sin duda, tenemos el reto de articular y dar a conocer la propuesta de valor a los candidatos que quieran sumarse a este proyecto. Ser capaces de contarlos desde el primer minuto y acompañarlos dentro de este ecosistema de aprendizaje y talento para que realmente crezcan ■

