



Emilio Ruiz-Roso Moyano (Madrid, 1969) es licenciado en Derecho por la Universidad Complutense de Madrid y cuenta con un master en Dirección, Gestión y Desarrollo de Recursos Humanos. Ha desarrollado su carrera profesional en el sector de la gran distribución. De hecho, durante diez años trabajó en Grupo Carrefour como responsable de Recursos Humanos y Relaciones Laborales de Sedes y Filiales. Sin embargo, desde febrero de 2008 desempeña el puesto de director de Gestión de Recursos Humanos en Leroy Merlin España.

Emilio Ruiz-Roso Moyano, director de Gestión de RRHH de **Leroy Merlin España**

Queremos que las personas no sean inquilinas, sino propietarias de Leroy Merlin

Especializada en el acondicionamiento y la decoración en el hogar, Leroy Merlin ha sabido hacerse un hueco en el mercado español desde que en 1989 abriera su primera tienda en nuestro país. Hoy en día, cuenta con 49 establecimientos y emplea a más de 8.000 personas, a las que Emilio Ruiz-Roso Moyano considera fundamentales para que la compañía crezca. Precisamente, uno de los retos más importantes que tiene el departamento que él dirige es "motivar e implicar a los colaboradores para que ellos sean el motor de la empresa y que la decisión de hacia dónde va la compañía no esté sólo en manos de la dirección general", afirma.

¿Cómo se estructura su departamento?

La dirección de RRHH forma parte del comité de dirección de la compañía y se divide en seis áreas: Planificación y Selección, Formación y Desarrollo, Servicios generales, Políticas de participación y visión, Comunicación interna e institucional, y Gestión de RRHH, donde se engloban relaciones laborales, prevención de riesgos laborales y administración, compensación, beneficios y *reporting*. Más allá de estas áreas se encuentra la estructura operacional de Recursos Humanos, al servicio de los colaboradores. Para ello existen cinco responsables de RRHH Región, un responsable de RRHH Servicios Internos y un responsable de RRHH en cada tienda. Además,

sea el motor de la empresa, que la decisión de hacia dónde va la compañía no esté sólo en manos de la dirección general. En esta línea hemos puesto en marcha una experiencia que denominamos "Visión", que plantea un método de trabajo que reta a los colaboradores a imaginar cómo será la sociedad y Leroy Merlin dentro de diez años.

¿En qué consiste esta experiencia?

Se trata de un modelo importado de Francia que pusimos en marcha hace un par de años y que finalizaremos en 2012. Es una metodología estratégica para que cada colaborador se plantee en qué puede mejorar hoy con respecto a lo que hizo ayer. Analiza-

Hay que generar una cultura en la que la motivación y la implicación de los 8.000 colaboradores sea el motor de la empresa

contamos con el apoyo de los *managers*. En total, podemos hablar de que somos más de un centenar de personas las que integramos el departamento de Recursos Humanos de Leroy Merlin España.

¿Cuáles son sus principales retos?

Como dirección de Recursos Humanos tenemos, de forma permanente e inacabada, una serie de retos que forman parte de nuestro ADN. El primero es ser un socio estratégico del negocio para conseguir el crecimiento y sostenibilidad de la empresa. El segundo es generar e impulsar la cultura y valores de la compañía mediante políticas que ayuden a generar equipos motivados, comprometidos e implicados. Además, estamos potenciando nuestro modelo de construcción participativa y de permanente innovación, donde los colaboradores se sientan parte activa de la vida de la empresa y de la construcción de los resultados. Para nosotros éste es el gran reto de la función de Recursos Humanos. Hay que generar cultura en la que la motivación y la implicación de cada uno de los 8.000 colaboradores

mos qué se está haciendo en el comercio en general, escuchamos a ponentes y dejamos que las ideas fluyan en la mente de los empleados. Después, cada colaborador participa mediante talleres de trabajo y jornadas de uno o dos días poniendo en común lo que cada uno piensa.

¿Esto es lo que llama "construcción participativa"?

Así es. Nuestro objetivo es que cuando una persona se integra en Leroy Merlin, se sienta parte de la organización; que no sea inquilino, sino propietario. Por eso, damos a los colaboradores un margen de autonomía para tomar decisiones y aportar ideas. Ahora bien, todas estas iniciativas se deben compartir con la organización. No nos vale que una implantación haya tenido mucho éxito en una tienda si toda la empresa no se beneficia de ella.

¿Y ellos también ayudan a determinar los objetivos de la empresa?

Sí. Los objetivos se construyen de abajo a arriba. Cada una de las tiendas se reúne y plantea cuáles

van a ser sus objetivos para el próximo año. Todo ello a través de una herramienta informática, donde se incorporan todas sus ideas y se añaden al plan estratégico para que luego se hagan realidad.

¿Qué respuesta están obteniendo con "Visión"?

Yo diría que excepcional. Esta experiencia también genera una convivencia muy importante dentro de la organización, pues hay gente que habitualmente no habla entre sí porque pertenecen a diferentes departamentos. Nuestro reto es conseguir mantenerlo en el tiempo, mantener ese nivel de implicación y repercusión en el largo plazo. De momento, cada área de la empresa dispone de una sala "Visión" para charlar, debatir, opinar, etc.

¿Ofrecen un plan de desarrollo de carrera a sus empleados?

Todos los miembros del comité de dirección, incluido el director general, son de promoción interna; así como los últimos nombramientos de directivos y el 90% de los *managers*. Tenemos el gran objetivo de que no existan frenos a la movilidad del talento. Para ello, contamos con medidas para ayudar a vencer la clásica resistencia al cambio como ayuda al alquiler de vivienda, pero lo importante es detectar que la persona se mueva por un proyecto profesional apasionante.

¿Cómo llevan a cabo la evaluación del desempeño de los empleados?

Acabamos de implantar un sistema de evaluación denominado "DesarrollaT". Se trata de una herramienta informática con la que es posible realizar la evaluación del desempeño a todos los colaboradores con el fin de implementar un plan de acción y formación, así como poder expresar las inquietudes de desarrollo y evolución profesional de cada colaborador. Se generan unos archivos que luego se comparan con los comités de dirección de tienda, servicios internos o regionales en lo que llamamos el balance de personas. Es uno de los eventos más importantes en la que cada *manager* habla de su equipo: debilidades, fortaleza, incidentes, desarrollo, etc.

También hemos implantado la segunda parte del proceso que denominamos "e-Desarroll@T". Es un módulo de evaluación del desempeño que busca hacer responsable al colaborador de su formación.

Hablando de formación ¿cuál es la estrategia en este sentido?

Nuestros equipos están en permanente contacto con nuevos productos, por lo que la formación resul-

ta fundamental para nosotros. La estrategia de la formación se adapta cada año a las líneas estratégicas del negocio. En concreto, este año nos hemos focalizado en lo que denominamos "familias rupturas", que son grupos de empleados que consideramos que tienen un potencial de crecimiento y una aportación de valor a la compañía y al cliente.

Por último, hemos abordado diferentes metodologías formativas con un excelente resultado. Por ejemplo, la formación en productos, los planes de venta, los cursos *e-learning* y la formación de formadores internos, que nosotros denominamos referentes. Ahora también queremos dotar de formación financiera a toda la organización, puesto que todos los colaboradores son accionistas de la compañía.

¿Podría detallar la política salarial de la empresa?

Nuestro objetivo es ser referentes en el mercado y estamos trabajando en lo que denominamos paquete de compensación integral, que combina un posi-

un programa de accionariado. Hoy en día el 97% de la plantilla ya lo es.

Por otro lado, recientemente hemos abordado la implementación de políticas de compensación flexible (tickets restaurante, guardería, ordenador, alquiler de vivienda...), con el objetivo de optimizar al máximo la retribución.

¿Y qué hace falta para formar parte de Leroy Merlin España?

Lo que buscamos es gente que le guste el comercio, y si son *managers*, que les guste la gestión de las personas. Seleccionamos profesionales con iniciativa, proactividad, implicación y que se comprometan con el proyecto. No nos gusta gente de paso.

¿Cómo llevan a cabo el proceso de selección?

Recursos Humanos hace una criba curricular, incluso de forma telefónica en el caso de vendedores y cajeros. Tras esto, participa el jefe de sector de tienda o el

una edad que va entre los 18 y los 65 años, nivel formativo medio de licenciatura y con una gran predilección por el comercio y por el trato con el público.

¿Cuál es la imagen de empleador de la firma?

En nuestra última encuesta de clima, a la afirmación "me gusta mi empresa" la respuesta fue de 8,4 sobre 10; y a la de "me siento orgulloso de trabajar para mi enseña" la respuesta fue de 8,3 sobre 10. Sin embargo, estamos convencidos de que somos desconocidos en el mercado. Es decir, somos una marca de comercio reconocida en bricolaje o acondicionamiento del hogar, pero cuando pensamos en determinados colectivos de estudiantes que nos gustaría incorporar, aún nos queda un recorrido de posicionamiento de marca por hacer.

¿Qué beneficios sociales ofrecen?

Todos los colaboradores de Leroy Merlin España tienen la posibilidad de disfrutar de un seguro médico de primer nivel, además de seguro de vida y descuento en compras. La salud es uno de los aspectos más importantes para el colaborador.

¿Por eso han celebrado recientemente la Semana de la Prevención?

Efectivamente. Estamos totalmente implicados en generar una cultura preventiva dentro de la organización y en cada área. Se trata de un evento en el que los colaboradores han vivido la prevención de una manera lúdica, con la realización de distintas acciones como concursos de logo y eslogan, de días sin accidentes o de vídeos preventivos. Además, se han desarrollado talleres de integración de la prevención de mandos, de espalda, de gestión de estrés, de hábitos saludables, formaciones de emergencia y contra incendios, etc. Detrás de esto, se está produciendo una importante bajada de la siniestralidad, de lo cual nos sentimos muy orgullosos.

¿Cómo gestionan la comunicación interna?

Para nosotros todo es comunicación, incluido no comunicar. Por nuestro modelo de empresa de construcción participativa es imprescindible una comunicación interna que se integre con las necesidades del negocio. En estos últimos años se ha generado una intranet, LM.net, a través del cual se posibilita que la información esté disponible para todos las 24 horas, 365 días al año n

Por nuestro modelo de empresa de construcción participativa es imprescindible la comunicación interna integrada con el negocio

cionamiento muy competitivo que se componga de un salario fijo, por encima de la media, a la que añadimos nuestras políticas de participación y que pueden llegar a incrementar de manera considerable la retribución dineraria hasta un 55% del salario fijo. Estas políticas de participación se componen trimestralmente de una prima de progreso, que recompensa la evolución de los resultados de los centros de trabajo; un plus sección, que recompensa las secciones con mejor progresión en cifra de ventas; y una primera de satisfacción cliente, que premia la excelencia en atención hacia nuestros clientes. Luego tenemos una prima de resultado semestral, que recompensa el resultado operacional de nuestras tiendas; y otra anual de participación en beneficios de Leroy Merlin España. Finalmente, los colaboradores tienen la oportunidad de convertirse en accionistas del Grupo Adeo, al cual pertenecemos, mediante

director de tienda, aunque en determinadas posiciones es el *manager* quien hace su primera criba. De hecho, al colectivo de *managers* con equipo a su cargo se les imparte una formación específica en materia de selección, muy vinculada a la detección de las competencias requeridas para cada puesto.

También estamos implantando una nueva metodología de gestión previsional de necesidades por rotación y crecimiento. En este sentido, en los próximos cinco años abriremos 17 tiendas, por lo que necesitaremos incorporar a 2.500 colaboradores aproximadamente. Finalmente, el año pasado contratamos 20 licenciados con el objetivo de generar una formación específica, con un tutor, un seguimiento especial y mucho más intenso desde el origen para que pasen por todas las posiciones y puedan ser en pocos años jefes de sector.

¿Cuál es el perfil medio del empleado?

La media de edad es de 34 años, con un 53% de mujeres. Pero la mayor parte de nuestro empleo va focalizado a tienda. Ahí el colectivo es abierto, con



al detalle

Leroy Merlin en cifras

- Leroy Merlin inauguró su primera tienda en España en 1989. Después de más de veinte años en nuestro país, actualmente cuenta con 49 establecimientos, por los que cada año pasan más de 27 millones de personas al año.
- La compañía emplea en España a más de 8.000 personas.
- En 2010 consiguió una facturación de 1.516 millones de euros.
- Cada tienda ofrece unas 35.000 referencias en stock y 15.000 bajo pedido.
- El 77% de sus proveedores son españoles y representan el 76% de sus compras.
- El 97% de sus empleados son accionistas del Grupo Adeo, al que pertenece la marca Leroy Merlin.