



Nacido hace 43 años en el Valle de Arán, Joan Carles Fernández es licenciado en Ingeniería por la Universidad Politécnica de Catalunya. Se incorporó a Leroy Merlin en 1995 y desde entonces ha desempeñado distintos cargos en la empresa: jefe de sector, responsable del departamento de Formación y luego de Recursos Humanos de la región Sureste-Canarias y luego Centro. Desde el pasado mes de julio ocupa el cargo de director de Recursos Humanos en AKI.

## Joan Carles Fernández, director de Recursos Humanos de AKI

# En momentos de crisis es cuando RRHH tiene que dar un valor añadido

**Desde que en el año 2003 Grupo Adeo, propietario de Leroy Merlin, decidiera comprar la empresa dedicada a la venta y distribución de productos de bricolaje, jardinería y decoración, AKI, la estrategia de la compañía ha evolucionado mucho. Si antes su radio de actuación eran núcleos de población muy grandes, ahora, con 35 tiendas en España, se dirigen a entornos con menos de cien mil habitantes. Y eso, por supuesto, también ha influido en la política de Recursos Humanos de la compañía.**

**AKI estructura su área de Recursos Humanos de forma un tanto peculiar. ¿Podría explicar cómo es?**

La particularidad es que no tenemos puestos de especialistas y generalistas. En cualquier empresa está el director de Desarrollo, Formación, Selección, etc. con perfiles especialistas y generalistas. Aquí, en cambio, hay un responsable de Recursos Humanos para cada una de las cuatro regiones que tenemos y, de forma transversal, se ocupan de una especialidad. Cada uno de ellos tiene a su cargo una o dos personas. En total componemos el departamento unos quince profesionales.

**¿Y todos ellos le reportan a usted?**

Sí. Esta estructura me obliga a trabajar de una forma muy directa con los operacionales, porque mis equipos dependen 50% de mí y 50% del operacional. Este modelo no hace sino fortalecer las decisiones de RRHH, muy alineadas al negocio. De hecho, estos responsables pasan la mayoría de su tiempo en las tiendas, lo cual ayuda a tomar rápidamente todas las decisiones del día a día.

**AKI se sitúa entre las diez organizaciones nacionales con los mejores estándares de calidad para trabajar, según la lista Best Workplaces España 2011. ¿Qué aspectos cree que la han llevado a esta posición?**

Yo creo que los principales motivos son la predisposición a la escucha que tenemos y cómo se ha trabajado esto. Cuando recibimos los resultados de la primera encuesta de satisfacción, las desplegamos a toda la empresa para que todo el mundo fuera consciente de lo que ha dicho y de en qué hay que mejorar. Cada departamento ha recogido esos resultados, los ha hecho suyos y ha elaborado un plan de trabajo para mejorar. Esto al final lleva a una dinámica de análisis de los resultados, interiorización y búsqueda de objetivos cualitativos de la empresa. Y todo sobre la base de que siempre tenemos en cuenta cuál es la opinión de nuestros trabajadores, qué quieren de nosotros. Esto se complementa, cada dos años, con una encuesta de valores, una herramienta de trabajo imprescindible para nosotros a la hora de analizar cómo vivimos los valores.

**Pero tiene que haber sido complicado poner en marcha esa filosofía de trabajo teniendo en cuenta el poco tiempo que hace que pertenecen a Grupo Adeo ¿no?**

Sí, claro. En la empresa tenemos una mezcla de gente que estaba en el antiguo AKI, que era propietaria de una empresa belga, otra que viene de Leroy Merlin, y luego están todos los que se han ido incorporando después, cada uno con sus hábitos y costumbres, y hasta que se engrana eso cuesta. Sin embargo, es un tema muy potente, porque unes varias culturas. Además, ahora nos encontramos inmersos en pleno cambio de modelo de empresa. Antes nos llamábamos pequeña superficie, y ahora pasamos a ser tiendas de proximidad.

**¿De qué forma influye eso en los trabajadores y en las políticas de Recursos Humanos?**

Sobre todo en la formación. Por ejemplo, todas las personas que se incorporan a la empresa tienen un periodo de formación inicial, vengan del ramo que

**¿Cuáles son los principales objetivos del departamento?**

Estoy en la fase de conocer las capacidades y posibilidades de mi equipo, pero podemos caer en el defecto de convertirnos en un departamento meramente administrativo, de pago de nóminas y costes. Creo que esto no es bueno. Es ahora, en momentos de crisis, cuando este tipo de departamentos tienen que dar un valor añadido. Esto pasa por que el equipo esté muy alineado con la estrategia del negocio. Ha de tener muy claro qué pasa en el negocio, en las tiendas. De hecho, yo no concibo un profesional de RRHH que no entienda qué está pasando en las tiendas. Es el momento de estar muy cerca de la operativa para poder ayudar, y la única fórmula es tener gente muy orientada al negocio y a las personas.

**Para eso también hará falta una buena herramienta de evaluación de personas...**

Sí, por supuesto. En este sentido, nosotros apostamos por el *management* participativo. No queremos un mando y ordeno, sino que la gente participe en las decisiones. Como decía antes, trabajamos en una gestión de escucha constante a los equipos, y eso también se nota en las evaluaciones. Hacemos una reunión matinal donde cada mañana el director de la tienda reúne a su equipo para charlar sobre las novedades. Luego hay una reunión individual de cada *manager* con su colaborador todos los meses para hablar de objetivos, desempeño... También, de for-

## Es el momento de estar muy cerca de la operativa para poder ayudar y la fórmula es tener gente muy orientada al negocio y a las personas

vengan, incluido los altos cargos. No hay que olvidar que cada modelo de distribución es diferente y el nuestro es muy particular. Por eso impartimos formación sobre el terreno, también las típicas en aulas y contamos también con una plataforma interna para hacer *elearning*, que ya representa entre el 30 y el 40% de la formación total. La idea es que desde el departamento, y a través de los *managers*, seamos capaces de detectar dónde hay potencial. Seguro que tenemos gente muy buena en muchos aspectos y queremos que ellos sean capaces de transmitir ese saber hacer al resto de la plantilla. Hay que capacitarlos para que sean el modelo de referencia sobre los que queremos trabajar y para ellos hemos desarrollado un plan de formación.

ma trimestral, hay otra reunión, en la que el Comité de Dirección marca una serie de ítems para desplegar.

Luego hacemos un proceso de evaluación anual, que puede ser en noviembre, donde cada *manager* evalúa a su equipo en funciones, competencias y objetivos. Por ejemplo, para un jefe de sector evaluamos toda la parte funcional y catorce competencias y objetivos. Esto te da un grado de desempeño. Con todos estos resultados se hacen balances humanos. Luego también se evalúa la retribución. Una persona con un gran desempeño, a lo mejor debe tener un incremento de salario. Hacemos política salarial ligada al desempeño de las personas. Cada año hay un momento en el que se habla de todos los equipos de la empresa. De esas reuniones también detectamos

el potencial. Intentamos que toda la gente detectada como potencial se le asocie un plan de desarrollo. Y es que uno de los objetivos claros de la empresa es la promoción interna. Tenemos que ser capaces de nutrirnos de nuestra propia cosecha. Esto es posible gracias a que hay una movilidad importante en nuestras tiendas, e incluso dentro del grupo. En España tenemos las marcas Leroy Merlin, AKI y Bricomar. Contamos con una herramienta llamada Muveo, gracias a la cual cuando alguien tiene una necesidad de un perfil y no lo encuentra internamente, lo cuelga ahí y la oferta se publica en el resto de empresas del grupo. Cualquier colaborador que pueda cumplir las condiciones, puede optar a ese puesto. Luego accede a un proceso de selección habitual. Yo soy un buen ejemplo de ello, pues vengo de estar en Leroy Merlin durante 16 años.

### Ha mencionado antes la política retributiva. ¿Tienen algún tipo de beneficio social que la complemente?

Precisamente, uno de los ejes de trabajo que nos han comentado los equipos en las encuestas realizadas es potenciar los beneficios sociales. Por eso, estamos haciendo un estudio de mercado para en 2012 poder lanzar beneficios que hoy no tenemos como seguro médico, compensación flexible, etc.

Sí, en cambio, contamos con otras acciones que vienen del grupo y que son las políticas de participación. Como beneficio tenemos la prima de progreso, que es una retribución variable que va en función del resultado del progreso de cada tienda.

### Relacionado con esto ¿en qué consiste el concepto de "Horarios AKI" que han puesto en marcha?

Tenemos que trabajar en un objetivo claro, que es el de garantizar una buena conciliación de los trabajadores con una buena satisfacción al cliente. Hay que buscar el equilibrio sobre cuáles son las mejores condiciones para nuestros empleados sin repercutir directamente en la satisfacción del cliente. Por eso, tenemos horarios adaptados y flexibilidad en servi-

cios internos. Estamos en un modelo de constante estudio, porque el mercado te obliga a ser más reactivo sobre todo esto. Dentro del convenio que tenemos estamos en las 1.700 horas, e incluso hemos hecho franjas de vacaciones diferentes que, por votación popular, la plantilla puede escoger entre varios modelos (tres semanas en verano y una en invierno, quince días en cada periodo...).

### ¿Qué perfil de profesional buscan?

No buscamos un perfil definido, porque un negocio como la distribución del bricolaje se aprende con nosotros. Cualquiera que venga de otro negocio puede trabajar aquí, pero, eso sí, debe contar con tres cualidades: que sea un perfil comercial, que le gusten las personas y el trato con los clientes, y que irradie ilusión. Por supuesto, primero hay un filtro con los valores de la empresa, que deben cumplir obligatoriamente, pero luego para nosotros es fun-

damental que aporte mucha ilusión, optimismo, implicación, etc.

### ¿Y qué imagen de empleador tienen?

Tenemos que trabajar para tener una imagen de empleador muy potente. Es verdad que nos ayuda estar entre las diez mejores empresas, pues la entrada de currículos es mayor, pero tenemos que trabajar mucho la imagen de empleador local, porque un mal proceso de apertura se puede pagar muy caro. Y es que hay pocas empresas en las zonas donde nos situamos que puedan dar empleo directo a 20 o 30 profesionales e indirectamente a muchos otros.

### ¿Qué respuesta tienen por parte de los empleados?

Agradecen la dinámica de escucha, a veces hasta demasiado. Por ejemplo, este año hemos lanzado la encuesta de Best Workplaces y luego la de valores. Tenemos que estar en la dinámica de mejorar todo lo que nos dicen. En cuanto a los valores, salimos mucho mejor que hace dos años. Eso quiere decir que la gestión de los mandos es buena, y la gente

participa. Tenemos una premisa muy clara que se resume en tres palabras: el saber, formando a la gente; el poder, para que puedan tomar decisiones en el puesto de trabajo; y el haber, con las políticas de participación del grupo.

### En este punto, los empleados también valorarán la comunicación interna ¿no es así?

Dentro de nuestro *management* participativo que comentaba, tenemos muchas vías de comunicación directa, todo ello con una bisagra importante, los *managers*, que son los que tienen que transmitir la información. Somos una empresa muy transparente. Cualquier vendedor de la tienda puede ver los resultados de la cuenta de explotación, incluso lo potenciamos para que todo el mundo sepa qué tiene que hacer. Así pues, dentro de nuestro *management* participativo, hay muchos momentos de comunicación: en reuniones matinales, mensuales, trimestra-

les... Luego tenemos boletines internos, como la revista Canal AKI, que sale cada trimestre, y comunicaciones *online* periódicas; y ahora estamos trabajando en el portal del empleado.

### Por último ¿realizan algún tipo de acción en el ámbito de la RSC?

Estamos trabajando en el proyecto de empresa que se sustenta sobre varias columnas. Una de ellas es la RSC, pero enfocada hacia los equipos, el entorno y el medioambiente. Cada vez tenemos que trabajar más con productos sostenibles, que es un objetivo del grupo. En Recursos Humanos, dentro de la RSC, apostamos por la seguridad de los equipos, elaborando un plan de choque, aunque no tenemos excesivos accidentes. Por tanto, estamos ahora en la fase de escuchar a la empresa qué quiere sobre RSC. Nosotros recopilamos las respuestas y según hacia donde vayan dirigidas, las mandamos a los distintos departamentos ■

[redaccion@equiposytalento.com](mailto:redaccion@equiposytalento.com)

## Tenemos un objetivo claro, que es el de garantizar una buena conciliación de los trabajadores con una buena satisfacción de los clientes

al detalle

### AKI en cifras

- AKI ha evolucionado desde el primer centro que abrió en España en 1988 hasta las 35 tiendas con las que cuenta actualmente.
- Dispone de una plantilla de casi 1.400 empleados.
- Su índice de rotación de trabajadores ha bajado a consecuencia de la crisis. Han pasado de un 88% de estabilidad en 2008 a un 89,5% actualmente.
- El porcentaje de mujeres en la empresa es del 55%.
- Un 20% de la plantilla de la compañía son mandos.

