



# Reconocimientos de RRHH



## Leroy Merlin. El perfil de empresa

- Leroy Merlin España es la empresa de distribución especializada en el acondicionamiento y la decoración del hogar, que se propone como misión ayudar a sus clientes a mejorar su calidad de vida mediante la creación de unos hogares más personales, prácticos, cómodos, seguros y sostenibles.
- Leroy Merlin acompaña a sus clientes en todas las fases que contribuyen a este proceso de mejora de sus hogares: creación, mantenimiento, mejora y disfrute de la vivienda. Para ello, se dirige principalmente al consumidor final y ofrece productos, soluciones y servicios de decoración, jardinería, bricolaje y construcción.
- Leroy Merlin ha sido la primera compañía en desarrollar el concepto de gran superficie especializada en el hogar en España. Desde su desembarco en nuestro país en 1989, ha crecido a un ritmo de más de 2 establecimientos por año. Actualmente, la compañía cuenta con 60 centros abiertos y 8.500 colaboradores/as

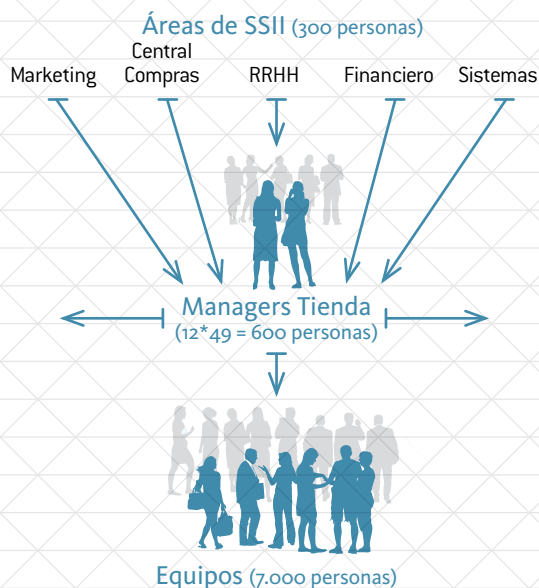
## Modelo de negocio descentralizado

- Leroy Merlin cuenta con un modelo de negocio descentralizado, lo que permite a sus tiendas disponer de la máxima autonomía en la gestión del negocio y adaptarse eficazmente a los entornos de mercado en los que están enclavadas, tanto en lo que se refiere a la oferta de productos como de servicios. Este modelo se erige en torno al concepto de sinergia como sinónimo de reunión y de colaboración entre todos los empleados para generar un resultado de orden superior en clave de servicio al cliente y de negocio.
- En consecuencia, este modelo de empresa está sustentado por una filosofía que fomenta la toma de decisiones y corresponsabiliza a todos los empleados con el logro de resultados. Favorece además su autonomía en un contexto en el que la información fluye en todas las direcciones para hacer realidad el intercambio de experiencias y buenas prácticas y la optimización de los medios.
- Actualmente, la empresa ha evolucionado desde un modelo centrado en la tienda física hacia un **Modelo Omnicanal**, que ha supuesto emprender en su seno toda una revolución tanto en la redefinición de procesos y metodologías organizacionales como en la incorporación de nuevas tecnologías. Todo ello con el fin de situar al cliente en el centro del negocio y garantizarle en todo momento una experiencia completamente satisfactoria con independencia del canal de compra por el que se decante, ya sea la tienda física o virtual.
- La culminación de este proceso, que ya dura varios años, se producirá en los primeros meses de 2015 con la incorporación de los 8.500 empleados de la compañía al **nuevo Entorno de Negocio Omnicanal**. Será el colofón a un largo periodo de esfuerzos en el terreno de la innovación para hacer de Leroy Merlin una organización eficaz y eficiente, adaptada a las nuevas condiciones del mercado y, sobre todo, a un nuevo perfil de cliente que se caracteriza por manejar importantes volúmenes de información sobre productos y servicios y un acceso al mercado prácticamente ininterrumpido a través de diferentes canales.
- A continuación, se describen los hitos principales de este proceso de evolución (algunos directivos han preferido calificarlo como "revolución") y adaptación que durante los últimos años se han vivido en el seno de Leroy Merlin España. Se trata de un empeño global que ha sido liderado, en términos de ideación y desarrollo, por la Dirección de RRHH a través del Departamento de Comunicación Interna..

# 1 Punto de Partida

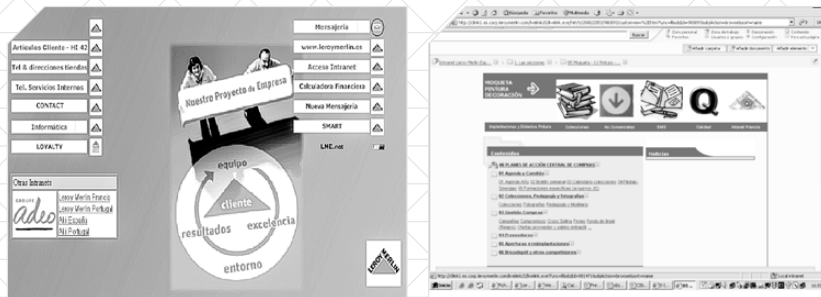
- Entre 2000 y 2008, se produce un crecimiento vertiginoso de Leroy Merlin en España paralelo a la expansión económica y del sector inmobiliario que tiene lugar en el país en ese periodo. En ese momento, el modelo de gestión de la compañía descansa en gran medida sobre los 700 managers con responsabilidad de gestión de equipos en las tiendas y los Servicios Centrales de la empresa.
- Se trataba de un modelo que precisaba de una **fuerte inversión en formación** (200.000 horas anuales) y que además se realizaba de manera presencial en su mayor parte, implicando en muchos casos el desplazamiento del personal a la sede central de la compañía en Madrid. Como consecuencia de ello, los costes de desplazamiento asociados a la formación eran altos (50% del total), y se limitaba el número de personas con capacidad de acceder a determinados cursos.
- Los despliegues de la información corporativa y de negocio se realizaban, fundamentalmente, a través de los managers de tienda, quienes a su vez eran los responsables de hacerla llegar hasta sus equipos. El canal utilizado era una Intranet consistente en un Gestor Documental cuyo **acceso estaba restringido a los 700 managers**.
- El trabajo en sinergia, una de las fortalezas de la compañía y base del intercambio de saber hacer y de la creatividad, basado en el intercambio de prácticas y conocimiento entre personas que desarrollan una función similar en diferentes centros de trabajo, se veía muy limitado temporal y geográficamente, generando “islas” de conocimiento y ralentizando el flujo del “saber hacer”. Todo ello, además, entorpecía la iniciativa de los equipos de tienda y limitaba su implicación personal en el negocio.
- Otra de las debilidades de este modelo de organización era la fragilidad de los canales de comunicación estructurada hacia los colectivos de tienda, que provocaba un acceso limitado, irregular y poco efectivo a la información. De hecho, la información interna era difundida a través de tablones de anuncios en las tiendas, con todos los problemas que este sistema acarrea, al ser canales completamente dependientes del personal que los mantiene. Además, se producían barreras a la comunicación ascendente, lo que hacía que los canales que verdaderamente funcionaban fueran los informales, basados en relaciones personales, y no los corporativos. A todo ello, se añadía una baja comunicación transversal entre regiones y departamentos.

## 2000 - 2008 Modelo de trabajo en Silos. Acceso a la información restringido



### 1. Intranet = Gestor Documental

Documentos organizados en carpetas según el organigrama  
Acceso restringido con LDAP



### Acceso sólo managers



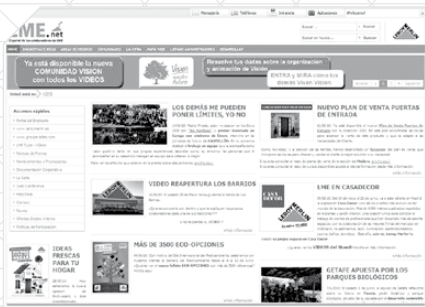
- El modelo de trabajo se estructuraba en silos.** Cada departamento Corporativo (CC, Marketing, Control de Gestión, RRHH) desarrollaba procedimientos, procesos y documentos que volcaban de manera desestructurada sobre la tienda, siendo cada manager en la tienda quien tenía que priorizar los contenidos y gestionarlos en función de su coyuntura y circunstancia locales. La realidad es que mucha información se perdía por el camino y no llegaba de manera eficaz a la tienda, a los vendedores y a los clientes. Y ello como consecuencia de que el manager se había convertido en un cuello de botella y era víctima de la gran cantidad de información que recibía de manera continuada y desestructurada.
- Un ejemplo que ilustra las disfunciones de este modelo se refiere a los obstáculos que se interponían entre los empleados y la identificación y acceso a contenidos de su interés. En la mayoría de los casos había que hacer entre 6 y 14 clicks en carpetas sucesivas para encontrar un documento. Y ello como consecuencia de que no hubiese una estructura homogénea de carpetas. El resultado era que los veteranos manejaban el 20% de la información básica, mientras que los noveles necesitaban años para familiarizarse con su entorno de trabajo, con las consiguientes pérdidas de tiempo y de productividad.

## 2 Crecimiento en un entorno más complejo

La debilidad que empieza a manifestar la economía española en 2007 y que se agudiza en 2008, produce una mayor presión sobre los resultados, tanto a nivel de ventas como de rentabilidad, y enfrenta a la dirección de la compañía al reto de seguir creciendo en un entorno más complejo en el que se van a imponer como imperativos una mejor atención al cliente y una optimización de los recursos y los costes.

En este contexto, la Dirección de Leroy Merlin encomienda al Departamento de Recursos Humanos, la tarea de **potenciar el modelo participativo de gestión**, ya vigente en la compañía, mediante la fórmula de aumentar la implicación de los equipos de base en las tiendas (vendedores/as, cajeros/as,...), en quienes reposa la relación directa con el cliente. De hecho, los elementos que se quiere potenciar con esta nueva filosofía de empresa serán una mayor descentralización de la gestión y un traslado de la toma de decisiones a un entorno cercano al cliente, hasta el punto de que los vendedores, en adelante, puedan tener competencias que antes sólo residían en los managers.

### 2009 Lanzamiento LME.net - Acceso correo a todos los colaboradores/as



### Acceso a los 8.500 colaboradores/as



Con las miras puestas en este objetivo de transformación, se procede en 2008 al diseño de un programa que refuerza el modelo de organización de las personas de Leroy Merlin al que se da el nombre de **FISH (Flujos de Información y Saber Hacer en Leroy Merlin)** que se implanta en 2009. Los pilares filosóficos en los que se asienta son cuatro: "Compartir el querer"; "Compartir el saber"; "Compartir el poder" y "Compartir el haber". Este último punto, por cierto, se concreta en el hecho de que el 95% de los empleados sean accionistas de la compañía.

FISH es un nuevo entorno de trabajo concebido para simplificar los procesos y lograr que la información fluya y recorra toda la organización sin cortes ni interferencias. Implica la colaboración de los empleados y el compromiso de todos ellos en torno al cliente, que pasa a convertirse en el principal eje de la empresa. FISH ayuda a los empleados de las tiendas a ser mejores, manejando y compartiendo más y mejor información con el fin de atender mejor al cliente.

Aparte de metodologías y procesos de organización, FISH combina herramientas tecnológicas con el fin de generar nuevas formas de comunicación que rompan barreras geográficas, jerárquicas y temporales. Desde un punto de vista instrumental, la operativa de FISH está soportada por un portal web, LME.net, de acceso universal a todos los empleados, que alberga aplicaciones que eliminan tareas burocráticas, soluciones para la gestión y publicación de contenidos audiovisuales, aplicación de acceso a productos, promociones y servicios, herramientas para la realización de consultas y para compartir experiencias entre los empleados, sistema de conferencias online, acceso a e-mail y a otras aplicaciones de autoservicio para la descarga de contenidos de e-learning y newsletter.

## 3 Proceso de implantación de FISH

La primera acción para implantar el modelo FISH en la organización consistió en la difusión y visualización del propio reto, lo que se llevó a cabo en el verano de 2008 mediante una **Carta de Política General**, en la que se resumían los objetivos a alcanzar por los empleados en ese nuevo periodo: promover la iniciativa individual desde la cercanía y la escucha al cliente; promover la divulgación, reutilización y mejora de iniciativas y buenas prácticas a todos los niveles de la organización; implicar a todos los colaboradores en el intercambio a nivel de cada tienda, sección, departamento y equipo, de cara a la identificación de oportunidades y a la definición de planes de acción.

A la difusión de la Carta de Política General, siguió la puesta en marcha del Plan "**Con el Impulso de Todos: 8.000 emprendedores**", que supuso la entrada en funcionamiento de la **nueva Intranet Web 2.0** (LME.net), que sustituyó al anterior Gestor Documental de acceso restringido a los managers. LME.net se convirtió en el Portal de los Colaboradores de Leroy Merlin España y se estructuró por Comunidades de Oficio, de manera que se facilitaba el acceso de los 8.000 empleados de la empresa a la información que más necesitaban para realizar su trabajo, todo ello tanto desde cualquier ordenador de la empresa como desde casa, lo que redundó en una mayor posibilidad de conciliación en el trabajo. A LME.net se le dotó de funcionalidades Web 2.0 (foros, blogs, votaciones, encuestas online,...), lo que permitió mejorar procesos hasta entonces lentos y optimizar los flujos de información ascendente, descendente y transversal a lo largo y ancho de la compañía.



### 3 Proceso de implantación de FISH

#### 2010 - 2012 Nuevos elementos FISH



LME.Tube: espacio de Vídeos internos de Leroy Merlin



Canal Streaming, para emisiones en directo



Espacio para compartir Ideas e Iniciativas.



Encuestas Online

## Resultados derivados de la implantación de FISH

- Los resultados obtenidos en esta fase fueron espectaculares: se consiguió **abrir la intranet de Leroy Merlin a 8.000 usuarios** (cuando antes estaba restringida a 700 personas); se redujeron sustancialmente los flujos de papel; se consiguió la inmediatez en el despliegue y compartición de la información a los 8.000 colaboradores y, sobre todo, se liberó a los managers de la tarea de ser ellos los distribuidores de esa información, dándoles la oportunidad de centrarse en la labor de animación y estímulo de los equipos.
- Después de la implantación de FISH, los procedimientos de comunicación variaron radicalmente en Leroy Merlin, pasando todos ellos a canalizarse a través de la intranet LME.net. Las Comunidades de Oficio en LME.net son las que se encargan de recoger la gran mayoría de la información que utiliza el manager (gama, colecciones, gestión, recursos humanos...) y cualquier información distará, como mucho, a 2 clicks de la home de la Comunidad, que pasa a convertirse en el punto de encuentro de todos.
- El empleo de cápsulas formativas, despliegues a través de web conferences y videos permitió extender la formación a todos de una manera fácil. Por ejemplo, en el caso de las nuevas colecciones, los videos explican las claves de implantación y los planes de venta, lo que facilita al manager la tarea de trasladar el "saber hacer" a todo su equipo.
- Asimismo, FISH y la intranet LME.net facilitan el objetivo de compartir el conocimiento y estimular la participación de toda la plantilla en la consecución de los objetivos corporativos y de negocio de la compañía. Por ejemplo, el uso generalizado de los nuevos sistemas de interacción por parte de los diferentes departamentos adscritos a los Servicios Centrales (encuestas, formularios online, etc.), moviliza a los equipos en la construcción de folletos comerciales. De hecho, la primera vez que se empleó esta metodología para seleccionar los productos estrella para la mayor operación comercial del año, se recibieron 1.331 propuestas de producto-precio de 680 colaboradores, de los cuales el 84% eran vendedores y cajeras, precisamente las personas que estaban en contacto directo con el cliente.

## Reconocimientos logrados por FISH

- La implantación del modelo FISH en Leroy Merlin provocó numerosos reconocimientos entre las instituciones y círculos profesionales especializados en la gestión de los Recursos Humanos. En 2009, el proyecto "Con el impulso de todos" recibió un Accedit al VII Premio Expansión & Empleo a la Innovación en Recursos Humanos. Un año más tarde, la intranet LME.net y el modelo FISH recibió el premio a las Mejores Prácticas en Comunicación Interna en la Categoría de Mejor Portal del Empleado, otorgado por el Observatorio de Comunicación Interna e Identidad Corporativa.
- En 2011, el entorno FISH recibió el premio de Tea CEGOS y Equipos y Talento al Proyecto de Consultoría y Organización de Recursos Humanos.
- Al margen de estos y otros galardones, desde 2012 Leroy Merlin figurará en el ranking de las Mejores Empresas para Trabajar en España, habiendo recibido la distinción Great Place to Work dos años consecutivos, 2012 y 2013, así como la de Top Employer 2014 y Merco Personas 2013 y 2014.

## 4 El comercio entra en la era digital

- En 2012, la velocidad con que la sociedad incorpora las nuevas herramientas TIC en su vida cotidiana, propicia una nueva situación de mercado. Las tiendas especializadas en retail continúan siendo negocios con apariencia de tiendas físicas, pero en realidad se convierten en plataformas de comercio omnicanal que permiten a los clientes comprar lo que quieren, en cualquier momento y lugar.

### VIII Edición del Premio Hudson-ABC

"Innovación digital en Recursos Humanos" LEROY MERLIN ESPAÑA:

El proceso de transformación de una organización de 8.500 empleados hacia un entorno 100% colaborativo y omnicanal

- A ello contribuye la eclosión de internet, pero sobre todo de las **redes sociales y del e-commerce**. De hecho, hay estudios que señalan que el 38% de los españoles prefiere las compras online frente a las físicas y se habla ya de incrementos del comercio electrónico de dos dígitos (alrededor del 20%), muy por encima del canal tradicional. Asimismo, la tienda online se ha convertido ya en el principal lugar de consulta antes de ir de compras.
- Este cambio de paradigma en el mercado va a aumentar la presión sobre los empleados de las tiendas para que asuman la nueva realidad. Para hacerse una idea de lo que supone esta transformación, baste decir que los vendedores de las tiendas, en menos de dos años, han pasado de gestionar lineales con 35.000 referencias de las tiendas físicas a tiendas en internet que albergan cerca de 200.000 referencias..
- En consecuencia, el nuevo contexto exige que los ciclos y los tiempos de respuesta deban ser más ágiles, y que por tanto, los flujos de información deban mejorar.

## Hacia la instauración de un Modelo 100% Omnicanal

- El reto que se propone Leroy Merlin con esta evolución de su modelo de organización es apoyar al negocio en la tienda; simplificar e incrementar la eficacia de los procesos; potenciar el impacto de los flujos internos de comunicación; gestionar el conocimiento a través del trabajo en red y ganar velocidad en lo que se refiere a la toma de decisiones. Se trata de un modelo que pivota sobre tres conceptos filosóficos clave: **cultura de la colaboración, cultura de la cocreación y cultura de la conversación**.
- Desde el punto de vista operativo, la evolución del modelo se lleva a cabo desde el portal de los colaboradores de Leroy Merlin España (LME.net), que se convierte en una plataforma más avanzada y versátil, y supone además la migración hacia la **red social Younity**, común a todo el GROUPE ADEO, del que forma parte Leroy Merlin. Por tanto, estamos ante un avance espectacular hacia un espacio más interactivo y colaborativo que permite a los equipos encontrar fácilmente la información que necesitan en su día a día, organizar la información estructurada en función de su uso y colaborar y construir a nivel transversal mediante el uso de elementos 2.0 y una red social interna.
- Sobre el modelo anterior, la evolución hacia el **nuevo Entorno Omnicanal** supone la introducción de notables mejoras, como la personalización de los contenidos, la suscripción a contenidos RSS, la seguridad y la trazabilidad de los accesos, las funcionalidades avanzadas para hacer realidad el concepto de Co-construcción (valoración, comentarios, visibilidad), la relación bidireccional directa con las tiendas, el trabajo colaborativo y la interacción entre los usuarios.
- Por tanto, el portal LME.net se convierte ahora en el entorno natural de trabajo, y la red Younity potencia y **fomenta el trabajo colaborativo entre todos los niveles de la organización**. Cuando alguien tiene una idea o encuentra algo que puede ayudar a las ventas, puede compartirlo con toda la organización al momento y, como consecuencia de ello, las aportaciones son enriquecidas y valoradas por el resto de los compañeros. En definitiva, con esta evolución del “saber hacer”, los 8.000 miembros de la organización tienen una visión de 360º sobre el negocio, sin límites geográficos ni temporales.

## Plazos de implantación del Modelo Omnicanal

- La segunda fase del proyecto FISH, que va a conducir a la organización hacia el Entorno Omnicanal, se lanzó en 2013 con el Proyecto **“Conectados con la Satisfacción del Cliente”**. Se trató de una iniciativa liderada por el Departamento de Formación y el Departamento de Comunicación Interna con el objetivo de formar y sensibilizar a los equipos de empleados de las tiendas

### 2013 Proyecto Conectados y Estudio trabajo Colaborativo



- sobre la nueva realidad del mercado y formarles sobre el modo de desenvolverse en el nuevo Entorno Omnicanal. El lema “Pasión por el cliente” se convierte en la pieza de clave que inspira el nuevo modelo de organización, en la que se pretende desarrollar al máximo las capacidades y las competencias de los empleados de las tiendas. “Conectados” emplea en su desarrollo los estándares de FISH, que ya en 2009 había preparado y acelerado la entrada del Entorno Omnicanal en los equipos.
  - Desde el punto de vista práctico, “Conectados” se sirvió de la intranet corporativa LME.net como principal herramienta de trabajo. Y en esta plataforma, con una periodicidad mensual, se albergaron todo tipo de contenidos formativos bajo la fórmula del e-learning, completados con diversos incentivos para estimular la participación de los empleados, tales como videos, concursos o animaciones. En total, durante 5 meses, se ofrecieron diferentes temáticas y se establecieron las correspondientes mediciones a partir de diversos indicadores de evaluación.
  - Desde el punto de vista de los resultados cuantitativos, esta formación online proporcionó 45.000 horas de formación al año a todos los empleados de la compañía y posibilitó unos ahorros cercanos a los 2 millones de euros al año en el apartado de desplazamientos.
  - A lo largo de este año 2013 se realizó también una consultoría sobre nuestro sistema de trabajo colaborativo, principalmente en Sinergias, que correspondía a la necesidad de LME de **reenfocar la forma de ejecutar las sinergias introduciendo mejoras** que aumentaran su eficacia en la obtención de resultados y su eficiencia en términos de esfuerzo y recursos dedicados.
- Este estudio dió como resultado el Libro Blanco de las Sinergias, que describe los pasos clave para la implementación funcional de la Red Social Younty en 2014-2015.

## 5 2014. Integración de la Estrategia Omnicanal en las misiones y procesos de Leroy Merlin.

### 2014 Evolución LME.net y lanzamiento Younty



- A principios de 2014 se inicia la implantación del Entorno Omnicanal en toda la compañía, lo que comporta, como hemos visto, la instauración de una nueva visión de negocio y de las relaciones entre empleados y clientes en el seno de la organización.
- En 2014 se producen avances TIC claves en la empresa que cambian radicalmente los procesos de negocio convencionales: cadena de suministro, sistema de gestión del stock, sistema de gestión de pedidos, etc.
- Internet y las Redes Sociales se consolidan como un elemento crucial de relación con el cliente, superándose los más de 30 millones de visitas a nuestra web, 500.000 seguidores en Facebook, 32.600 seguidores en Twitter, etc. Se amplía la gama de 90.000 a 200.000 referencias online y se prepara el lanzamiento de una Comunidad Cliente en internet, que ve la luz en Noviembre de 2014.
- Todo ello supone que el entorno de trabajo y el alcance de las relaciones de los colaboradores de LME da el paso definitivo al modelo omnicanal.
- Vendedores/as que tenían que dominar su lineal físico en la tienda, pasan a tener que ser expertos en la gama global con miles de referencias en internet.
- Asimismo la actividad de los clientes en Redes Sociales (Facebook, Twitter, Instagram, ...) y la propia Comunidad Clientes aumentan la exigencia del acceso al conocimiento y de manejo de herramientas 2.0 para los equipos de tienda.
- Gracias al trabajo iniciado en 2014, los equipos de tienda y Servicios Internos ya usan un entorno 2.0 entre sí, lo que facilitará el cambio cultural necesario en esta nueva realidad.

- Tras la formación en foco cliente de 2013 “Conectados”, 2014 es el año en el que los equipos de LME ven una nueva evolución de su entorno y procesos de trabajo.

### La Dirección de RRHH continúa liderando el proceso de cambio:

- Revisando las misiones de los equipos (managers tienda, Director/a, vendedor/a...) para integrar diversas competencias omnicanal (manejo herramientas online, e-liderazgo, animación comercial a través de flujos 2.0, etc)
- Formando a todas las personas implicadas en la nueva realidad de sus misiones:
  - Formación en el primer semestre de 2014 a todos los managers en el nuevo modelo de negocio Omnicanal, mediante formaciones presenciales y prácticas.
  - Despliegue progresivo posterior a los equipos de tienda
- Implantación progresiva de nuevas herramientas omnicanal:
  - Cambio de todos los sistemas informáticos en el primer semestre de 2014, con la correspondiente formación tanto del uso como de la nueva filosofía de trabajo y modelo de negocio omnicanal que implica.
  - Lanzamiento en Septiembre 2014 de la nueva intranet LME.net interactiva que potencia la capacidad de construir y colaborar desde tienda.
  - Lanzamiento de la Red Social Younity desde la aplicación al día a día y los procesos de trabajo cotidianos de los managers y equipos de venta en tienda.

De esta manera se completa el ecosistema social de trabajo omnicanal de los colaboradores/as de LME.

## Ecosistema social de trabajo omnicanal

