



Cortefiel apoya su proceso de internacionalización acercando la función de personal a las tiendas

El Grupo Cortefiel, uno de los mayores distribuidores de moda españoles a través de sus cuatro cadenas (Cortefiel, Pedro del Hierro, Springfield y Women'Secret) con 1.550 puntos de venta en todo el mundo, ha experimentado un importante cambio cultural en los últimos años. Desde un negocio más familiar y paternalista ha pasado a convertirse en una organización moderna, muy orientada a resultados, con un estilo de liderazgo nuevo y dinámico. La política de RR.HH. ha pasado de un enfoque de gestión por cadenas a una estructura transversal que da servicio a todas las marcas muy orientada al negocio.

JOSÉ ANTONIO CARAZO, director de Capital Humano

Grupos Cortefiel es uno de los mayores distribuidores de moda españoles que, a través de sus cuatro cadenas –Cortefiel, Pedro del Hierro, Springfield y Women'Secret– está presente en 56 países con más de 1.550 puntos de venta en todo el mundo. La calidad, el diseño, la innovación y la gran experiencia en el sector Moda han hecho posible que Grupo Cortefiel se haya

convertido en uno de los referentes de la moda a nivel nacional e internacional.

El Grupo desarrolla su estrategia empresarial a través de un sólido plan de expansión internacional y un modelo de negocio multiformato en el que las marcas están totalmente enfocadas a sus respectivos clientes. Todas ellas soportan sus actividades en un centro común de servicios compartidos, como RR.HH, Tecnologías de la Información y Sistemas, Expansión Inmobiliaria, Administración y Finanzas, Sourcing y Logística, entre otros. Todo ello ha permitido afrontar un sólido plan de expansión combinando tiendas de gestión propia y franquicias. La compañía da trabajo a más de 9.000 profesionales en todo el mundo.

La empresa nació en 1880 como un pequeño negocio de mercería gestionado por los hermanos García-Quirós y situado en una céntrica calle de Madrid. Más tarde, evolucionó hacia la producción textil (fundamentalmente entre los años 1950 y 1960) y, finalmente, centró su actividad en la distribución. En 1933 se creó la fábrica de camisas La Palma que incorporaba las técnicas más vanguardistas del momento, y en 1945 se abrió la primera fábrica de

FICHA TÉCNICA

- Autor:** CARAZO MURIEL, José Antonio.
- Título:** Cortefiel apoya su proceso de internacionalización acercando la función de personal a las tiendas.
- Fuente:** Capital Humano, nº 235, pág. 36, Septiembre, 2009.
- Resumen:** Grupo Cortefiel es uno de los mayores distribuidores de moda españoles a través de sus cuatro cadenas (Cortefiel, Pedro del Hierro, Springfield y Women'Secret) con 1.550 puntos de venta en todo el mundo. En los últimos años ha experimentado un fuerte proceso de expansión a nivel internacional que le ha obligado a unificar todos sus procesos, incluidos los de RR.HH. La política de gestión de personas ha pasado de un enfoque de gestión de RR.HH. por cadenas a una estructura transversal que da servicio a todas las marcas y se ha focalizado en el análisis del negocio, acercando la función de RR.HH. a las tiendas. Para ello se ha apoyado en PotenciaT, una potente herramienta de evaluación.

Descriptor: Cambio Cultural / Formación / Evaluación / Desarrollo.



De izq. a dcha: José M^o Sanz Corral (director de Administración y Relaciones Laborales); Juan Antonio Gil Gómez (responsable de Administración); Jon Gonzalo Torrontegui (director de Selección y Formación); Marisa Rueda Pacheco (responsable de Relaciones Laborales); Paula Echevarría Calle (directora de Gestión RR.HH. Red de Ventas); Elena Pérez Cabello (directora de Desarrollo y RR.HH. Internacional); Diego Charola García Parreño (director general de RR.HH.); Antonio Barrera Segura (director de Planificación y Control de RR.HH. Red de Ventas).

sastrería, que fabricaba en serie trajes de caballero por primera vez con la marca Cortefiel. A partir de 1993 el Grupo Cortefiel comienza su expansión internacional que cobró especial ímpetu en los primeros años del siglo XXI apoyándose en el negocio de franquicias. En el año 2005 Grupo Cortefiel pasó a estar controlada por tres Fondos de Capital Riesgo: PAI, Permira y CVC.

UN NUEVO ENFOQUE DE RECURSOS HUMANOS

El cambio de titularidad que vivió el Grupo Cortefiel trajo consigo un cambio cultural importante. Desde un negocio más familiar y paternalista a una organización moderna, muy orientada a resultados, con un estilo de liderazgo nuevo y dinámico. Con la incorporación de Diego Charola a la Dirección de RR.HH., el área se convirtió en motor de cambio, asumiendo un papel protagonista en la transición cultural, se incorporó al Comité de Dirección y aceleró su evolución desde un Departamento de RR.HH. más tradicional hasta asumir un rol de partner estratégico del negocio.

Durante esta etapa de transición, se han ido considerando y desarrollando cambios importantes en materia de gestión de personas. Uno de los retos importantes abordados consistió en estructurar un Departamento de Recursos Humanos que diera el máximo apoyo a la tienda ("Nuestro negocio son las tiendas", afirma Diego Charola), en este sentido:

- **Nueva estructura transversal**

Se ha pasado de un enfoque de gestión de RR.HH. por cadenas a una estructura transversal que da servicio a todas las marcas. "Esto nos ha permitido aprovechar sinergias en materia de RR.HH. entre las diferentes cadenas, actuar bajo una visión única, homogeneizar políticas y herramienta, consolidar mejores prácticas y desarrollar un marco más amplio y flexible en el que desarrollar carreras intercadenas", explica Charola.

- **Aproximación al Negocio**

Se han focalizado en la red de ventas y el análisis del negocio, acercando la función de RR.HH. a las tiendas y ampliando la cobertura de necesidades mediante la creación de un Departamento de RR.HH.

Comercial y la descentralización de nuestros recursos en función de la distribución en zonas de la red comercial.

Para conseguir este objetivo, la compañía se ha dotado de una serie de herramientas que permiten:

1. Optimizar los RR.HH. disponibles en la red de ventas (Herramienta de Planificación de plantillas (WFM)), adecuando las plantillas a las necesidades reales del negocio día a día, anticipándonos en la cobertura de necesidades de RR.HH. de cada tienda. "Estamos incrementando la capacidad de gestión de nuestros encargados, descargándoles de la función de planificar para que RR.HH. pueda aportar valor en esta área en la que somos expertos", explica Charola, que puntualiza: "Revisamos constantemente nuestra política de contratación para adecuar las tipologías de contratos a las necesidades reales de la red de ventas en cada momento y estamos logrando una mayor flexibilidad en las condiciones de trabajo en nuestras tiendas, con horarios antes impensables, que permiten la incorporación perfiles con disponibilidades muy específicas, flexibilizar descansos...".
2. Disponer de visibilidad constante sobre una serie de ratios e indicadores básicos de negocio y gestión de personas en

tienda, como productividad, absentismo y rotación (Cuadro de Mando de RR.HH. Tienda). "Disponemos de un equipo de trabajo que analiza constantemente lo que ocurre en la tienda, los principales ratios de negocio y de gestión de personas de cada sucursal y diseña los planes de acción necesarios que son ejecutados por la estructura de RR.HH. de cada zona", asegura Diego Charola.

UNA NUEVA FORMA DE LIDERAR

Otro reto asumido por desde Recursos Humanos ha sido la contribución al desarrollo de un nuevo estilo de liderazgo del Grupo como motor y palanca de cambio. Se ha centrado en:

- Definir el perfil de sus líderes. "Cómo queremos que sea nuestro estilo de liderazgo, cómo queremos que sean los líderes del Grupo Cortefiel".
- Incorporar profesionales en posiciones estratégicas que aportan una nueva visión y nuevas formas de trabajo.
- Implantar un Programa de Desarrollo Directivo (PDD) para apoyar la adaptación al cambio de nuestros profesionales. Un Programa dirigido a todos los directivos del Grupo, que comenzó con el Comité de Dirección y que consiguió trasladar los nuevos valores a los responsables y, a través de ellos, a toda la organización.
- Desarrollar un Plan de Formación Corporativo orientado a potenciar competencias estratégicas (especialmente el trabajo en equipo, la flexibilidad y la adaptación al cambio y el liderazgo) basado en un modelo de formación experiencial y en el que se mezclaban profesionales con perfiles similares de departamentos muy diversos con el objeto de intercambiar puntos de vista y potenciar y profundizar en la nueva visión.

EL RETO DE LA CONCILIACIÓN

Con el objetivo de facilitar el cambio cultural, desde RR.HH. se han desarrollado y potenciado iniciativas y medidas orientadas a la conciliación, que forman parte de un "política de gestos" con la que hemos pretendido transmitir a las personas que integran el

CUADRO DE MANDO DE RR.HH.



De tu primer empleo,
a tu primer empleado



Start People, porque bien acompañado se crece mejor.
En Start People tienes el aliado que acompañará tu desarrollo profesional en todas sus etapas.
Desde el inicio. Aportando los recursos y soluciones que requiere la evolución de tus necesidades,
y las de tu empresa.



- 150 delegaciones a tu servicio en España
- 10.000 empresas clientes
- Más de 500.000 candidatos.

Creciendo Juntos

 **startpeople**

Trabajo Temporal

member of USG People N.V.

www.startpeople.es - 902 11 33 55



Diego Charol, director de RR.HH. y Alberto Blanco, director de Grupo Actual. Sentada: Elena Pérez Cabello, directora de Desarrollo y RR.HH. Internacional.

Grupo una percepción diferente de la organización, la idea de una evolución hacia un entorno de trabajo diferente, más orientado a las personas:

- Plan de Retribución Flexible (Reflex).
- Horario flexible.
- Medidas de conciliación y flexibilización orientadas especialmente a la tienda.
- En 2007 recibimos el Reconocimiento como Empresa TOP para trabajar
- Días de Navidad en Tienda (durante la Campaña de Navidad los empleados de Central eligen cualquier Tienda de cualquier marca del Grupo para colaborar trabajando allí durante los días de mayor venta).
- Un nuevo enfoque del comedor de la empresa.

LA PALANCA DE LA COMUNICACIÓN INTERNA

Otro de los pilares en los que se ha apoyado el cambio cultural ha sido la comunicación interna. Diego Charola explica que “se creó un área de Comunicación Interna dentro del paraguas de Recursos Humanos que ha desarrollado diversos canales”. El más importante es la intranet, Nexus, que hoy por hoy nos permite mantener un canal abierto a todos los empleados, en cualquier tienda y en cualquier país. Nexus se ha convertido en una importante herramienta corporativa que nos ha permitido fomentar la cultura de empresa, mejorar la visibilidad de la estrategia de grupo y fortalecer el trabajo en equipo.

UNA APUESTA POR LA GESTIÓN DEL TALENTO

Desde el inicio del proceso de cambio, se planteó la necesidad de comenzar a buscar vías para generar y explotar una cantera interna, para detectar talento y ofrecer más posibilidades de desarrollo a los profesionales dentro del Grupo. Se pusieron en marcha una serie de iniciativas en Servicios Centrales con un impacto muy positivo. Entre ellas destaca el Programa Comprador (HPM). “Para un perfil tan crítico para nuestro negocio como el de comprador, seleccionamos internamente un grupo de personas procedente de diversos departamentos para integrarse en un programa de desarrollo intensivo. Queríamos formarles como compradores y para ello fueron a Hong Kong, que es donde tenemos las oficinas de compras, y trabajaron durante 9 meses como compradores, planificadores, distribuidores, en diseño. Actualmente, un 75 por ciento de ellos, continúa trabajando con nosotros como compradores”, apunta Charola.

Estas iniciativas se concentraron más tarde en un programa de Gestión del Talento que recibió el nombre de PotenciaT. El primer paso fue diseñar un modelo de competencias propio y a medida de las necesidades y peculiaridades del Grupo, que tuviese en cuenta competencias tan propias del negocio, como la “pasión por la moda”, concretadas en conductas muy específicas y desarrolladas en un lenguaje propio. Este diccionario ha sido la piedra angular sobre el que se ha articulado una plataforma de evaluación orientada tanto a selección como al desarrollo de los profesionales del Grupo.

Alberto Blanco, director de Grupo Actual, explica que PotenciaT ha sido diseñado con el objetivo de identificar el talento de forma integral en el Grupo Cortefiel, tanto en los procesos de selección como en sus programas de formación y desarrollo. En los procesos de selección, la evaluación de competencias se ha convertido en un proceso crítico, no solo para conocer si las personas poseen las competencias que necesita el Grupo, sino también para identificar su potencial de cara a futuras oportunidades de movilidad interna. En lo que respecta a sus políticas de desarrollo, PotenciaT permite elaborar un mapa del talento, identificando a las personas clave de la organización, y por tanto, optimizando la gestión de sus planes de desarrollo."

Con la plataforma de evaluación online PotenciaT en los procesos de selección se cuenta con una herramienta de evaluación a medida de las competencias corporativas, que sirve de guía en la entrevista posterior. Con esta herramienta predictiva se permite detectar el potencial de los candidatos.

El modelo de evaluación para el desarrollo consiste en una prueba 180° unida a una prueba objetiva y de carácter más predictivo desarrollada también a medida de las competencias corporativas. Este modelo, si bien contempla los matices y diferencias entre tienda y servicios centrales, es único para todo el Grupo. Elena Pérez Cabello, Directora de Desarrollo y RR.HH. Internacional, comenta que "a pesar de la alta rotación natural propia de nuestro sector, desde el principio decidimos apostar por la evaluación para el desarrollo tanto en la central como en las tiendas". El perfil académico de las personas que pasan por las tiendas de las marcas del Grupo Cortefiel es muy diverso. Desde personas que no han concluido estudios primarios, hasta licenciados. "PotenciaT nos permite identificar qué personas tienen potencial e interés por la moda y pueden desarrollar una carrera en ventas o en un departamento de oficinas centrales (Compras, Merchandising...). En este sentido nos hemos llevado gratas sorpresas", apostilla.

SELECCIÓN Y DESARROLLO: PROCESOS CON GARANTÍAS

PotenciaT está posibilitando apostar por la movilidad (internacional, entre cadenas) y la promoción interna y los planes de sucesión,

MODA CON MARCA ESPAÑOLA

A partir de 1980 el Grupo Cortefiel inició el proceso de diversificación de formatos comerciales motivado por la necesidad de dotar al grupo de mayor potencial de crecimiento y crear así conceptos más segmentados y próximos a las necesidades de los consumidores. Las marcas que componen Grupo Cortefiel son: Cortefiel, Springfield, Women' Secret, Pedro del Hierro y Fifty Factory.

CORTEFIEL

La marca CORTEFIEL se fundó en 1946 y ha buscado desde sus inicios un estilo propio basado en la elegancia, calidad, comodidad y funcionalidad. Aunque, siempre fiel a su estilo, ha sabido mantenerse como referente del prêt-à-porter español, adaptando y renovando sus tiendas y colecciones. Por eso, sus líneas más sobrias se complementan con otras colecciones más juveniles y desenfadadas.

Todas las colecciones se basan en el diseño y la calidad para que el cliente quede totalmente satisfecho. Los tejidos son cuidadosamente seleccionados, logrando una perfecta adaptación a cada uno de los diseños. Máxima calidad cuidada hasta el último detalle en faldas, vestidos, trajes, punto o complementos.

PEDRO DEL HIERRO

La firma creó toda una tendencia de moda con personalidad y estilo propio inspirada en la mujer cosmopolita, actual, urbana y segura de sí misma. El diseño de esta marca está en constante evolución, combinando armoniosamente las esencias de la moda y el aspecto visionario de las tendencias, envolviendo a la mujer, tanto en pret-a-porter como en alta costura, en un estilo funcionalmente sofisticado. La consolidación de la marca en España dio paso al lanzamiento a nivel

internacional, cuyo despegue comenzó en 2007, con aperturas en Europa Occidental, Europa del Este, Oriente Próximo y Asia. Esta expansión se desarrolla en forma de tiendas de gestión propia y a través del modelo franquicia.

SPRINGFIELD

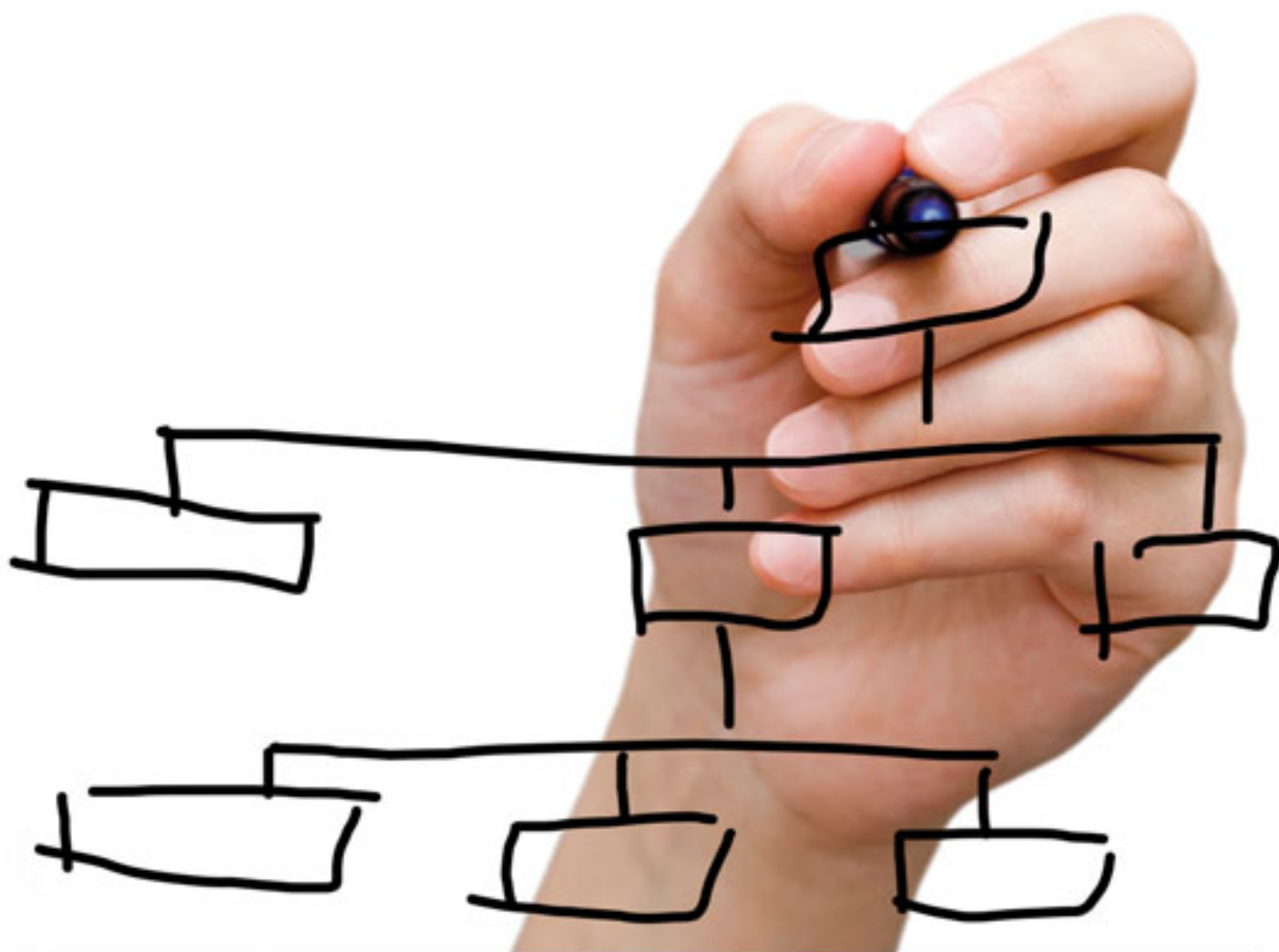
La experiencia Springfield comenzó en 1988. La marca nació para vestir a jóvenes urbanos, modernos y cosmopolitas, con intereses deportivos y culturales. Este modelo, denominado como "Chico Springfield", ha sido desde el primer momento el leit motiv de la empresa. De este modo, es fiel a las tendencias desde la sastrería hasta un estilo más deportivo, pero siempre con un toque divertido, desenfadado y casual. En septiembre de 2006 se creó la línea Springfield Woman para prestar atención a las chicas con un concepto de mujeres activas, modernas y urbanas, que buscan un estilo desenfadado, definido y personal. Está presente en más de cuarenta países y en los cinco continentes, a través de tiendas propias y de una extensa red de franquicias.

WOMEN'S SECRET

Es líder en su segmento en España, al tiempo que consolida la expansión internacional, que comenzó en 2001 y que ha llegado ya a más de 36 países. En 1993 apareció en el mercado de la corsetería y la lencería una marca que revolucionaría el mundo femenino: Women'Secret. Siguiendo tendencias que se han adaptado a las líneas de cada temporada, la intención de la marca ha sido convertirse en el referente de modelo de mujer. Desde la corsetería y lencería más básica, ha evolucionado hacia un mercado mucho más amplio con Home-Wear, ropa para dormir, ropa de baño y una amplia variedad de complementos.

especialmente en el área de ventas. Diego Charola lo explica con un ejemplo: "Una tienda cuenta con un encargado, un segundo y una serie de vendedores. La misma tienda gestionada por una persona o por otra puede cambiar totalmente sus resultados. Si nosotros somos capaces de detectar dónde hay un buen segundo, debemos prepararle para que su plan de carrera le lleve a ser el encargado de otra tienda de la misma cadena o de otra marca del Grupo. Para nosotros

En ADP hablamos el idioma de 31 países y también el de la **Dirección de Recursos Humanos.**



ADP creó en 1949 un nuevo concepto de servicio: externalizar la administración de la nómina. Desde entonces, ADP se ha convertido en el N° 1 mundial en soluciones BPO. En España, dialoga a diario con sus clientes para optimizar sus procesos de administración de RR.HH.

Compromiso de calidad - Liberar recursos - Eficiencia en costes - Gestionar RR.HH.



Comparta décadas de experiencia y de conocimiento del mercado de la externalización. Descubra el nuevo Libro Blanco de ADP: "Payroll Outsourcing in Europe" en nuestra web www.spain.adp.com

ADP N°1 Administración
de Personal y RRHH

Hablamos su idioma

www.spain.adp.com