

La gestión de los recursos humanos de DESIGUAL

M^a del Carmen De la Calle Durán, *Universidad Rey Juan Carlos*

Introducción

Desigual es una marca de moda española con gran proyección internacional que nació en 1984 de la mano de un diseñador suizo, Thomas Meyer que, con sólo 20 años, imaginó un futuro en el que las personas pudieran vestirse de forma diferente, con prendas que provocaran emociones positivas y que estuvieran al alcance de mucha gente, de ahí su primer eslogan **“Desigual no es lo mismo”**.

Meyer comenzó vendiendo sus prendas en los mercadillos de Ibiza y hoy lo hace en 72 países de todo el mundo. Desde entonces, el proyecto respira positivismo, compromiso, tolerancia, mejora constante, innovación y diversión. Todos Desiguales. Todos singulares. Lo que inspira a Desigual es “vestimos personas, no cuerpos”.

El año 2003 supuso el pistoletazo de salida a un proceso de expansión asentado sobre un modelo de distribución multicanal -a través de tiendas propias, multimarca y *corners* en grandes almacenes y desde 2010 también on-line. Con una evolución constante, su expansión internacional ya no tiene freno.

Las tasas de crecimiento en facturación experimentadas en estos años: un 45% en 2010 y un 85% en 2009 son el ejemplo perfecto del éxito la compañía. En 2010 Desigual cerró el año con una facturación de 450 millones de euros, vendiendo más de 15.000 prendas en más de 8.800 puntos de venta. Todo ello llevó a Desigual a recibir en 2011 el III Premio Factor Humà Mercè Sala por su relación con los valores de pragmatismo, innovación, visión global y humanidad promovidos por Mercè Sala, y como reconocimiento a esa trayectoria experimentada en menos de una década.

Los Recursos Humanos

En 2012, Desigual cuenta con 3.800 empleados con 85 nacionalidades distintas, de los cuales el 72% son mujeres y el 28%, hombres, siendo la edad media de sus trabajadores de 30 años. El 75% de la plantilla trabaja en un punto de venta o en funciones comerciales. Además por primera vez, en 2011, más del 50% de los empleados trabaja fuera de España.

Los cuatro pilares de Desigual son producto, personas, internacionalización e innovación y, por ello, según Maria Obiols, directora de RR.HH. de Desigual “el reto de mi departamento es establecer las bases para crear una empresa sólida y dinámica, dando respuesta a través de las personas a los proyectos de crecimiento y consolidación del negocio”.

Principales prácticas de gestión de RR.HH.

Formación.- Desigual forma desde el inicio a sus empleados a través de la *Escool*, ubicada en las instalaciones de la calle condal de Barcelona. Mediante un módulo formativo de 250 horas se prepara al personal en la gestión global de *retail* con el objetivo de profesionalizar; identificar, captar y potenciar talento; fidelizar y obtener ventaja competitiva. Además, se ha creado un gran equipo de formadores internos en la red internacional de tiendas que actúan como tutores en los módulos de formación práctica. Son dependientes o encargados, que dedican una parte de su tiempo a realizar estas funciones.

Por otro lado, se ha elaborado un plan de formación anual dirigido tanto al personal de tiendas como de la oficina central con formación en conocimientos (fundamentalmente inglés e informática) y en habilidades, para reforzar las competencias clave en este momento de gran crecimiento que requiere comunicación y liderazgo. En comunicación interna se está trabajando con la filosofía de las redes sociales para potenciar y mejorar la relación con los empleados a través de la intranet, que está dotada de funcionalidades 3.0.

Por último, Desigual ha firmado un acuerdo con la escuela de negocios ESADE con el objetivo de potenciar la participación de empleados sus programas *open* (MBA, Idiomas, Programas específicos del sector...) y así potenciar su desarrollo profesional dentro de la compañía. Al mismo tiempo, el acuerdo desarrolla un programa *stages* con estudiantes ESADE, por el que se ofertan becas con carácter anual para tres o cinco alumnos y conlleva, también, la contratación de proyectos concretos de *talent management* a medida para la compañía.

Desarrollo.- En la gestión de carreras en 2012 se ha llevado a cabo un programa de detección y desarrollo del talento que pretende conocer las habilidades de los empleados, pero también sus intereses y expectativas, con la intención de orientar a cada uno hacia proyectos específicos para su desarrollo personal y profesional dentro de la empresa. Este proyecto llamado “Foto de Familia”, ha permitido trazar un mapa de

talento de la organización, conocer los puntos fuertes y áreas de mejora de cada empleado y así poder llevar a cabo planes de acción individuales y colectivos.

Desigual ofrece la particularidad de buscar futuros directivos entre sus empleados a través de un programa de promoción de talento, el proyecto *Shackleton*, por el que 10 elegidos reciben durante dos años formación personalizada para potenciar su desarrollo profesional y personal, tanto a nivel de conocimientos teórico necesarios para su crecimiento como de habilidades específicas. Este plan de carrera personalizado puede implicar la subvención total de programas externos como MBA o *Másteres* especializados, realizados en el país en el que se encuentre en ese momento.

Beneficios sociales.- Todos los empleados tienen un 50% de descuento en la compra de artículos de Desigual en todas las tiendas de temporada hasta 1.000 euros anuales, además de un seguro de salud gratuito para algunos colectivos, como los *store managers* en España. Por otro lado, hay una subvención parcial del menú para empleados de oficinas centrales y centro logístico y cursos de idiomas y ofimática gratuitos durante todo el año. Existe, además, un amplio programa de descuentos en compra de bienes y servicios de terceros, publicados en un portal especializado, accesible desde la propia intranet e internet.

Programa Incorpora.- Desigual ha firmado un convenio de colaboración con la Fundación Exit -en representación de las 287 entidades sociales que forman parte del programa *Incorpora*- cuyo objeto es favorecer la incorporación de las personas en riesgo de exclusión al mundo laboral y promover la responsabilidad social empresarial.

El programa *Incorpora* facilitará información y asesoramiento especializado a Desigual sobre subvenciones y ayudas a la contratación y creación de trabajo y, otras ventajas para contratar personas con especiales dificultades de inserción, así como, en los casos que se requiera, prestación del asesoramiento correspondiente en relación con formación específica para la cualificación de los trabajadores contratados o por contratar.

El programa *Incorpora* recibirá de Desigual la descripción de los perfiles profesionales correspondientes a los puestos de trabajo ofrecidos y las condiciones de contratación. Esta información se les facilitará a las entidades que forman parte del programa que realizará la preselección de los candidatos que considere idóneos para los puestos de trabajo ofrecidos por la empresa, siendo esta última quien determinará su admisión o no en el proceso de selección.

Por último, el programa *Incorpora* realizará un seguimiento de la inserción laboral de las personas propuestas en los centros de trabajo de Desigual prestando servicios de asesoramiento, apoyo en la adaptación al puesto de trabajo y seguimiento después de la contratación laboral.

Fuentes de información empleadas

- Página web: <http://www.desigual.com> [19/03/2013].
- Zorilla, A (2012). “En los últimos tres años hemos multiplicado por tres el número de empleados” en <http://www.equiposytalento.com/entrevistas/director-recursos-humanos/desigual/maria-obiols/> [19/04/2013].
- Fundación "la Caixa" y Fundación Exit firman un convenio de colaboración con Desigual en http://www.obrasocial.lacaixa.es/incorpora/desigual_es.html [19/04/2013].
- “Desigual está buscando personal. ¡No lo dejes pasar!” en <http://blog.workea.org/tiendas-de-ropa/desigual-esta-buscando-personal-no-lo-dejes-pasar/> [19/04/2013].
- “Desigual se convierte en patrono de la Fundación ESADE con la que colaborara en proyectos de formación e investigación” en www.rhpress.com [19/04/2013].

Fecha del caso: Abril de 2013.

Palabras clave: formación, desarrollo de la carrera profesional, talento, beneficios sociales, inserción laboral.

Preguntas sobre el caso

- 1.- Realice un análisis de la política de RR.HH. que lleva a cabo Desigual y razone sus ventajas e inconvenientes.
- 2.- Analice qué otras prácticas de RR.HH. serían interesantes teniendo en cuenta el porcentaje tan elevado de trabajadores fuera de España.