



OPTICALIA®

Javier Carceller,
director general de **Opticalia**

El reto propuesto a nuestros profesionales es seguir apostando por la diferenciación

Opticalia es una red de ópticas asociadas que cuenta con casi 900 puntos de venta en España, Portugal y Colombia, generados en solo cuatro años de existencia y cuya área de Personas ayuda a gestionar a más de 2.000 empleados. Su objetivo es alinear a las personas con los objetivos de negocio, apostando fuertemente por la innovación y la diferenciación en su atención al cliente. Su estrategia pasa por continuar su internacionalización y llevar su modelo de negocio a nuevos países.

¿Cuál es la principal estrategia en materia de gestión de personas de la compañía?

Opticalia es una red de ópticas asociadas, de manera que, salvo las 70 personas que trabajamos en la central, el resto, unos 2.000, son colaboradores de nuestros asociados. Esta composición condiciona de entrada nuestra gestión. Sin embargo, trabajamos estrechamente con ellos para lograr tres objetivos: la alineación de las personas con la estrategia competitiva de la marca, desarrollar un modelo de relación con los colaboradores que sea simétrico y que se corresponda, en términos de satisfacción, con el que queremos tener con nuestros clientes y, en tercer lugar, facilitarles herramientas de *management* que les ayuden a gestionar el desempeño de sus equipos.

¿Qué papel juega Recursos Humanos?

Nuestra área de Recursos Humanos recibe el nombre de Dirección de Personas, que nos parece más acorde con el enfoque que queremos darle a la función y también con la imagen que deseamos transmitir dentro de la organización.

La Dirección de Personas cumple un doble rol, por un lado, se ocupa de la gestión del equipo de Central y, por otro, atiende distintas líneas de actuación respecto al conjunto de personas que trabajan en las ópticas bajo el rótulo de Opticalia. En ese sentido, lidera, por ejemplo, la implantación de nuestro modelo de *Customer Experience Management* (en sus distintos apartados de medición, formación de los equipos y coaching) gestiona los distintos programas de capacitación técnica, desarrolla el programa de formación en gestión de ópticas, etc. Por otra parte, ofrece apoyo a las ópticas en la gestión de sus equipos (asesoramiento en compensación e incentivos, apoyo en selección e integración, etc.).

En todo caso, el papel del área de Personas es de apoyo al negocio. O incluso más allá: ser parte del negocio mismo. Nuestra consigna es trabajar

con los pies en la tierra y de manera muy cercana a las necesidades reales de nuestros ópticos.

¿Cómo definiría a la plantilla de su compañía?

De nuevo nos encontramos con dos colectivos diferenciados, las personas que tienen un vínculo laboral con la central y aquellas que no lo tienen, pero que trabajan bajo la marca Opticalia. Se trata en ambos casos de personas con un alto nivel de especialización y cualificación, con una gran experiencia en el sector y con una especial orientación al cliente.

¿Cuáles son los valores que buscan en los profesionales que forman parte de la compañía?

Opticalia busca, por encima de todo, personas que entiendan que la clave de nuestro negocio está en el modelo de relación con nuestros clientes. Por otro lado, tenemos en la organización

aprender a gestionar, evitando por todos los medios la burocratización o la pérdida del vínculo humano con nuestros asociados y entre nosotros mismos.

¿Cuáles son los retos futuros de la compañía y qué implicaciones tiene para los profesionales?

El crecimiento seguirá marcando nuestro futuro, pero también la consolidación de nuestra ventaja competitiva. El crecimiento pasa lógicamente por continuar con la internacionalización de nuestro proyecto, algo que ya hemos visto que está funcionando muy bien. Para nuestros profesionales de servicios centrales esto implica, como es lógico, un mayor enfoque de servicio y apoyo a nuestras filiales.

Otro de los retos que tenemos y que seguirá presente en el futuro es seguir desarrollando nuestra estrategia de diferenciación. Nuestros

Opticalia busca, por encima de todo, personas que entiendan que la clave de nuestro negocio está en el modelo de relación con nuestros clientes

central un nivel muy alto de autonomía y descentralización, con pocos niveles jerárquicos y gran flexibilidad de actuación. Esto exige personas capaces de trabajar con mucha autonomía y muy orientadas a resultados.

¿Cómo ha evolucionado la compañía en los últimos años?

Opticalia lleva en el mercado siete años. En este tiempo el crecimiento ha sido tremendo, pasando a contar en la actualidad con 600 ópticas en España, más de 190 en Portugal y 80 en Colombia. Por tanto, una de las primeras claves es este rapidísimo desarrollo, el cual hemos tenido que

profesionales trabajarán con esa clave, lo que nos obligará a redoblar nuestros esfuerzos en innovación. Y aquí hay que incluir también el escenario de creciente digitalización que se presenta también en nuestro sector.

¿Es difícil en su sector encontrar el perfil que demandan?

Los graduados en Óptica han sido siempre profesionales muy demandados en nuestro país. Habrá que ver qué pasa en el futuro, cuando el mercado se reactive completamente. En todo caso, siempre habrá una gran demanda de profesionales que cumplan tres condiciones: altas

peplematters

Serrano, 21 - 28001 MADRID - Tel.: 91 781 06 80
www.peplematters.com



Creamos valor, creamos futuro... desde las personas

competencias técnicas, especial actitud de orientación al cliente y, por supuesto, sentido comercial y de negocio.

En momentos como los actuales ¿qué destacaría de esta compañía como lugar para trabajar?

Opticalia es una marca que goza de un alto reconocimiento y notoriedad. Creemos que eso ya tiene un gran poder de atracción por lo que signifi-

Por otro lado, nos gusta participar directamente en nuestros proyectos, ser “cocreadores” de las soluciones y propuestas que se generan.

¿Cuáles son los criterios que siguen a la hora de externalizar tareas del departamento de RRHH?

Casi está respondido en la cuestión anterior. Las funciones que externalizamos son aquellas que otros pueden hacer mejor que nosotros, pero con

ción con la rentabilidad del negocio. En todo caso, no podemos perder de vista que el sistema de compensación tiene que ser suficientemente atractivo para los profesionales que nos interesan y que además incentive aquellas conductas y comportamientos deseados. Y debe reconocer los logros.

Tenemos una estructura salarial fija acorde con los distintos niveles profesionales. Completamos la misma con bonos en función de objetivos anuales personales y/o de la organización. Pero tampoco perdemos de vista la idea de compensación global, en el sentido de que entendemos que determinadas condiciones de trabajo (horario, entorno de trabajo, reconocimientos, etc.) también son valoradas por nuestros colaboradores/as en términos de compensación y, en ese sentido, actuamos en consecuencia.

¿Qué beneficios sociales tienen sus empleados?

Todo el mundo en la oficina central dispone de plaza de parking, por ejemplo. Determinadas posiciones disfrutan, además, de vehículo de empresa. Todos, como es obvio, accedemos a productos ópticos, gafas, etc., en condiciones especialmente ventajosas.

Por otra parte, desde hace un año estamos adheridos a una plataforma que ofrece también descuentos muy interesantes a nuestros colaboradores.

¿Cómo es la comunicación interna en la compañía?

Realmente no hemos necesitado poner en marcha ninguna acción específica en este sentido. Tenemos una estructura muy plana que facilita enormemente una comunicación fluida. Nuestro estilo de dirección desde siempre ha sido muy participativo, así que tengo la sensación de que en general no hay problemas a la hora de expresar un punto de vista o hacer llegar una demanda específica. No obstante, disponemos de canales para poder hacer llegar toda la información corporativa, como es nuestra intranet (Optinet) que tratamos de alimentar y actualizar a diario.

La RSE forma parte indispensable de la estrategia empresarial. ¿Podría destacarnos algún proyecto del que se sienta especialmente orgulloso?

Hemos creado en nuestra intranet un espacio específico para dar a conocer a todos nuestra actividad social. Tenemos varias líneas en marcha, desde la colaboración con Ayuda en Acción a través de la donación de producto, hasta nuestra vinculación con la Fundación Juan XXII a la que le encargamos una parte de los servicios que necesitamos. Además, nuestros ópticos, por iniciativa propia, también están participando en distintos proyectos solidarios ■

Cristina Hebrero, directora de PeopleMatters, y Javier Carceller, director general de Opticalia.

La consultoría nos aporta en primer lugar conocimiento, experiencia y también el *benchmark* al que una empresa por sí misma no tiene acceso

fica de prestigio y orgullo de pertenencia. En las oficinas centrales, además, las personas que se integran en nuestra organización encuentran un entorno de trabajo sencillo, ágil, con estilos de dirección muy cercanos y flexibles. Las personas que se incorporan descubren en seguida que se deposita en ellas una especial confianza y que se les brindan oportunidades para proponer y poder desarrollar su propio puesto de trabajo.

¿Qué buscan en la aportación de una consultora de Recursos Humanos?

Tenemos claro que la consultoría nos aporta en primer lugar conocimiento, experiencia y también el *benchmark* al que una empresa por sí misma no tiene acceso. Pero nosotros, además, exigimos que se entiendan perfectamente nuestras peculiaridades, que se sea tremendamente realista a la hora de aportar soluciones y, por supuesto, confianza máxima. Este es un sector que da poco margen para modelos demasiado teóricos. Aquí se debe ver muy claro el impacto en resultados de todo lo que ponemos en marcha.

eso y con todo, pedimos a “esos otros” que se sientan parte de nuestro proyecto. No nos interesa ser “un cliente más”. Necesitamos trabajar con la empresa colaboradora como si fuese realmente un departamento más de nuestra organización.

¿Qué peso tiene la formación en la empresa?

He comentado algunos de los programas donde la formación tiene un peso importante. Tratamos de responder a todas las necesidades que se van presentando, pero estamos poniendo el foco especialmente en formar a los equipos en un modelo de relación con el cliente más cercano y efectivo trabajando lo que se ha dado en llamar *Customer Experience*. El acompañamiento en el desarrollo de competencias técnicas específicas y la capacitación en herramientas de gestión del negocio son otros de nuestros programas clave.

¿Cómo es la política retributiva de la compañía?

En general, en el sector de *retail*, que hace un uso bastante intensivo del capital humano, la partida retributiva es algo a lo que hay que poner especial atención para que guarde una correcta rela-

