



Juan de Mora, Director de People First de Desigual, en el centro en primera fila, junto a los miembros del Departamento que dirige.

Las personas primero: la declaración de intenciones de Desigual

People First, más que el nombre de un departamento, es una filosofía, una cultura, una declaración de intenciones. Poner a las personas en el centro de todas las decisiones de una compañía es el primer paso —y el más importante— para que sus empleados sean felices y, gracias a ello, logren enamorar a sus clientes y convertirlos en embajadores y followers de la marca.

Juan de Mora, Director de People First.



Autor: DE MORA, Juan.

Título: Las personas primero: la declaración de intenciones de Desigual.

Fuente: Capital Humano, nº 326. Diciembre, 2017.

Resumen: En 2015 Desigual comenzó un proceso de transformación con un sueño muy claro: convertirse en una gran compañía internacional centrada en el cliente. Una transformación que pasaba por revisar desde su modelo de negocio, el producto y la comunicación hasta el concepto de sus tiendas y su manera de trabajar. De los más de 4.600 empleados en todo el mundo una buena porción de ellos está formada por millenials y profesionales de la Generación X. Desigual es un ejemplo de empresa diversa e internacional. Entre sus empleados, se cuentan más de 100 nacionalidades. No celebra la diversidad porque son diversidad.

Descriptores: Recursos Humanos / Transformación / Experiencia de Empleado / Diversidad / Creatividad

En 2015 Desigual comenzó un proceso de transformación con un sueño muy claro: convertirse en una gran compañía internacional centrada en el cliente. Una transformación que pasaba por revisar desde su modelo de negocio, el producto y la comunicación hasta el concepto de sus tiendas y su manera de trabajar.

Bajo esta premisa, surgió un nuevo enfoque: pasar de ser una compañía centrada en el producto a una **compañía enfocada en sus clientes**, para que, a través de creaciones únicas, se puedan sentir auténticos y, sobre todo, felices. Para lograr este objetivo, se hizo imprescindible **poner a las personas en el centro** de todas

las decisiones. Solo con empleados felices conseguiremos enamorar a nuestros clientes.

Hace poco más de un año me uní al equipo de –hasta entonces- Recursos Humanos para liderar este proyecto ambicioso, complejo e ilusionante, a partes iguales. Cuando se considera a las personas como un recurso lo que hacemos es ponerlo al mismo nivel de importancia que los recursos financieros, materiales, económicos... Nada más equivocado. Por eso, el primer paso era convertirnos en *People First* con una primera declaración de intenciones: situar a las personas donde tienen que estar, en primer lugar y por encima de cualquier otra cosa. Estoy convencido de que no se puede lograr el “engagement” del cliente con la marca si antes no se sitúa a los propios

- > empleados en un lugar privilegiado: **en el corazón de la propia empresa.**

EXPERIENCIAS ÚNICAS Y DIFERENTES, CADA DÍA

En Desigual son más de 4.600 empleados en todo el mundo y una buena porción de ellos está formada por *millennials* -concretamente el 78 por ciento- y profesionales de la Generación X -el 10 por ciento-. Estos perfiles tienen nuevas necesidades y motivaciones y, a través de nuestra filosofía *People First*, tratamos de transformar su *employee journey* en una experiencia única y diferencial. Se trata, por un lado, de generar nuevas iniciativas pensando en sus necesidades más claras: flexibilidad, retos que los motiven, proyectos multidisciplinares, aprendizaje continuo... y también de poner en valor muchas acciones que hacemos e impulsamos en Desigual desde hace mucho tiempo, porque son parte de nuestro ADN. Uno de nuestros valores, casi el que más nos identifica y por el que más

se nos reconoce, es el *Fun & Profit*, que más que un valor es una manera de hacer las cosas y de entender nuestra marca y nuestra cultura.

Cuando en Desigual se habla de *Fun & Profit*, todos tienen claro de qué se trata: No es solo celebrar los éxitos y el trabajo bien hecho, que también, sino de disfrutar con lo que hacemos, trabajar con un alto nivel de exigencia, vivir cada día con pasión e intensidad, siempre con energía positiva. ¡Además es altamente contagioso! Creemos que las cosas salen bien porque lo hacemos disfrutando. Y esto se respira desde el primer día que entras por la puerta.

Las oficinas centrales de Desigual, inauguradas en 2012, son un claro ejemplo de esa cultura, regida por la creatividad y el 'buen rollo'. Ubicadas en un enclave único, frente a la playa de la Barceloneta (en Barcelona) la arquitectura, disposición de los espacios, la decoración, todo ayuda a trabajar en equipo, con exigencia y profesionalidad, pero siempre disfrutando. El entorno fomenta la cooperación: no se disponen de sitios fijos y todos los espacios están



De izda. a dcha.: Alfonso Jiménez, Socio Director de PeopleMatters; Juan de Mora, Director de People First en Desigual; y Itziar Usandizaga, Manager en PeopleMatters.

pensados para que los empleados trabajen con personas de diferentes áreas, promoviendo la sinergia creativa. Cada espacio, cada momento del día, una reunión, una charla informal, un café... pueden ser siempre el inicio de un gran proyecto.

DIFERENTES, AUTÉNTICOS, ÚNICOS... ¡Y NOS GUSTA!

Desigual es un ejemplo de empresa diversa e internacional. Entre sus empleados, se cuentan más de 100 nacionalidades, más de 40 si hablamos solo de sus Home Offices. No celebramos la diversidad, **somos** diversidad, la tenemos muy interiorizada... Eso nos hace únicos y diferentes... ¡y nos gusta!. En Desigual se dice 'no' a muy pocas cosas y una de ellas es el *dress code*: Nos gustan las personas tal y como son y cómo se expresan ante el mundo, por ello cada empleado viene vestido como mejor y más auténtico se siente.

En línea con esta filosofía, que es tan propia de su cultura corporativa, Desigual apuesta fuerte por el talento interno, ofreciendo nuevas oportunidades de crecimiento no solo a través de la promoción -en términos más convencionales- sino sobre todo dando la oportunidad de aprender y desarrollarse en otras áreas o proyectos. Esto brinda mucha más agilidad a la hora de cubrir posiciones, porque además lo haces con personas súper alineadas con el proyecto, tus valores y un mismo propósito de empresa; pero también les da la posibilidad a los empleados de realizar su sueño, de desarrollar sus habilidades, de mejorar y crecer dentro de la organización, dando lo mejor de ellos mismos.

Para ello, el equipo de People First lanzó recientemente una nueva versión de su plataforma de e-learning, la Scool, y ahora trabaja en el relanzamiento de su portal interno de oportunidades laborales, que no se limita a dar a conocer nuevas vacantes a sus empleados, sino que además los invita a compartir su experiencia profesional, sus habilidades e intereses en diferentes ámbitos, como por ejemplo artísticos o de voluntariado. Somos

una compañía de creativos. Nos gusta, lo fomentamos y reconocemos. Nos encanta que nuestros empleados nos inspiren con su arte: tenemos pintoras, escritoras, músicos, cantantes... ¡y siempre queremos que participen en nuestros eventos internos para contagiarnos con su magia! Detrás de cada empleado de Desigual existe una persona, una historia que lo identifica y que lo hace único y diferente.

OCUPARSE (Y PREOCUPARSE) DE LAS PERSONAS

Tanto dentro como fuera de la compañía, el foco principal de Desigual son las personas. Por este motivo, la compañía viene desarrollando una serie de iniciativas que responden al compromiso con el entorno, la salud y, en especial, con su obsesión por la felicidad.

Para nosotros el tiempo libre tiene la misma importancia que la jornada laboral, por ello contamos con políticas de conciliación,

con flexibilidad horaria y promovemos la práctica de deporte todos juntos. Este año lanzamos el **Club de Deportes**, en el que casi 500 colaboradores practican yoga, pilates, running, natación a mar abierto, baile, vóley playa, paddle surf, trekking... Todas actividades gestionadas por los propios empleados, que han ayudado a mejorar la motivación, además de contribuir a crear equipo. Os aseguro que somos más felices y también más productivos porque estas iniciativas han generado un gran impacto y suponen una inversión muy rentable tanto para los empleados como para la empresa. Empleados saludables y felices generan clientes fidelizados y alineados con la marca. Si visitáis las oficinas centrales en Barcelona, os encontraréis a profesionales sacando las tablas de paddle surf al finalizar la jornada laboral, o practicando yoga o pilates en la terraza a primera hora de la mañana.

Las Home Offices cuentan con un servicio de comedor, la 'Kantina', que sirve más de 20 opciones diferentes de menús adaptados a todo tipo de intolerancias y también

No es sólo celebrar los éxitos y el trabajo bien hecho sino de disfrutar con lo que hacemos hacerlo con un alto nivel de exigencia

PASADO, PRESENTE Y FUTURO DE UN PROYECTO DIFERENTE

Conversación entre Juan de Mora, Director de First People de Desigual, e Itziar Usandizaga, Manager en PeopleMatters.

Itziar Usandizaga.- ¿Qué le motivó a incorporarse a este proyecto?

Juan de Mora.- Conocía muy bien Desigual. Como marca y empresa siempre me pareció fascinante. Su diseño tan único, su historia, el crecimiento de los últimos años, su estilo de liderazgo, son aspectos que siempre me han llamado la atención y me parecieron muy atractivos. Pero cuando llegué a Desigual, además, pude entender –casi desde el primer día- que lo que la hace única y diferente es que es una **empresa con alma**. Desigual te enamora, con su vitalidad y su manera tan diferente de hacer las cosas, que no deja de sorprenderte. Es imposible no sentirme un privilegiado, trabajando en un proyecto único, con grandes profesionales pero sobre todo con una calidad humana increíble.

I.U.- Por su experiencia en otras empresas, liderando áreas de Recursos Humanos, ¿qué diferencia ve con respecto a su experiencia actual en Desigual?

J.M.- En Desigual hay una cosa muy clara y que todos vivimos y sentimos desde el primer día, que es la libertad. Libertad para decir, hacer, decidir... Siempre decimos que no tenemos miedo al error, porque de los errores también salen grandes aprendizajes. Somos auténticos, únicos, sentimos que podemos ser la mejor versión de nosotros mismos. Puede parecer solo un enunciado, que queda muy bonito, pero es una realidad que disfrutamos y compartimos en el día a día. Trabajamos

con un gran nivel de exigencia, poniéndonos retos muy ambiciosos y celebrando cuando las cosas salen bien. De eso se trata. Nuestro presidente y CEO de la compañía dice que su mayor deseo es que los empleados –y en consecuencia, nuestros clientes- sean felices. En eso estamos, y es un reto diario el hacerlo posible.

I.U.- ¿Cómo ve el futuro de los RR.HH. o Departamentos de Personas, de aquí a cinco años?

J.M.- Es complicado pensar en cualquier escenario de aquí a cinco años. La sociedad, los jóvenes profesionales, sus intereses, los desafíos que enfrentan, cada vez cambian con más frecuencia y de manera menos predecible. Por eso creo que el secreto es estar atento, tomar el pulso a esta realidad casi diariamente, estar actualizado, conocer muy bien qué necesitan y qué motiva a estas nuevas generaciones. Por ejemplo, en Desigual, así como medimos la satisfacción de nuestros clientes de manera constante, también hacemos una pregunta semanal a nuestros empleados de oficinas centrales, a través de un ‘**happímetro**’. Con él medimos nuestra ‘felicidad’ en varios aspectos: la relación con nuestros managers, el producto, la marca o la manera de trabajar... así podemos conocer casi en tiempo real cómo se siente el empleado. Este es solo un ejemplo de muchas acciones similares que hacemos desde People First, que te permiten conocer muy bien a los empleados, en aspectos muy variados –incluso personales- de manera constante, lo que te permite poner en marcha acciones de mejora de manera mucho más ágil y eficaz.

cuenta con la opción de picnic para poder comer en la playa. Las opciones varían desde un menú diseñado para deportistas y vegetarianos, hasta opciones de cocina más tradicional. Este es otro ejemplo de trabajo en equipo: hemos constituido un comité de Kantina formado por empleados, que se reúne cada cuatro meses para velar por la mejora constante y la opción saludable de los menús de la Kantina”. Además, en las oficinas y centros logísticos cuentan con un servicio

médico que asesora continuamente a sus empleados en hábitos saludables.

CELEBRANDO LA AUTENTICIDAD

En Desigual se vive con pasión, intensidad y energía positiva el trabajo de cada día, y por ese motivo celebran los logros todos juntos y comparten los éxitos. Se celebran diferentes

> eventos a lo largo del año que coinciden con momentos del ciclo del producto, por ejemplo la retransmisión en directo de la pasarela New York Fashion Week en el Hall principal de las oficinas. O el Open Day, una jornada de puertas abiertas en la que, una vez al año, los empleados presumen de lugar de trabajo con sus familiares y amigos.

Desigual está lleno de experiencias 'unexpected'. Nos encanta sorprender a las personas que forman parte de la empresa, ¡puedo aseguraros que nunca dos días serán iguales! y que todos los días deben ser como el primer día de trabajo: con muchísima ilusión y motivación.

COMPARTIENDO HISTORIAS DESDE 1984

Detrás de cada persona hay una historia y en Desigual cuentan con más de 4.600 historias diferentes que merecen ser contadas y escuchadas. Las historias

de nuestros candidatos se narran durante eventos de *recruitment* que organizamos en ciudades donde tenemos la mayoría de nuestros puntos de venta. En estas jornadas entrevistamos al futuro candidato en un ambiente distendido y relajado donde puede expresarse tal y como es, con naturalidad.

Esto se acompaña de gran presencia en las redes sociales como LinkedIn y Facebook, donde Desigual no solo comparte nuevas oportunidades de trabajo en los diferentes mercados en los que tiene presencia, sino que cuenta pequeñas historias –en videos, imágenes, momentos especiales y únicos captados en los centros de trabajo- que muestran cómo es trabajar y formar parte de Desigual: en los puntos de venta, en logística, en las Home Offices... Para nosotros cada historia es única, diferente... y todas construyen la historia de Desigual.

Y si de contar historias se trata, nadie mejor que el propio presidente y CEO de la compañía que reúne, una



Juan de Mora, Director de People First de Desigual, en el centro, con miembros de su equipo.

vez al mes, todos los meses de año, a los más de 1.200 profesionales que trabajan en Barcelona —y a través de video al resto de la organización— para compartir el estatus de los proyectos de la compañía. Es un momento muy especial, distendido en el que nuestro presidente hace un *update* de negocio y de los hitos de los proyectos más importantes de la compañía. Pero además hay sitio para el reconocimiento al buen trabajo en equipo y para historias de superación, proyectos personales y de logros de diferentes empleados.

Una anécdota que siempre cuento en muchos de los foros de Recursos Humanos a los que asisto es que no conocemos qué es el organigrama en Desigual, todos formamos parte de un equipo que comparte un mismo objetivo. De esta manera, se fomenta la escucha, la comunicación y el trabajo en red y por proyectos.

LIBERTAD PARA DECIR, CREER Y PENSAR

En Desigual tenemos una máxima: el trabajo en equipo y la cooperación hacen que 1+1 siempre sea mayor que dos. La decisión de que las oficinas cuenten con una estructura *open space* no es casual: muchas áreas se organizan no por los departamentos clásicamente conocidos sino por mesas de *expertise*, donde cada persona que la compone es experta en un área y complementa al resto de miembros de la mesa, todos con un objetivo compartido. No concebimos nuestra tarea si no está basada en la colaboración de los equipos. Trabajamos de manera transversal, con objetivos comunes, pero siempre aportando diferentes puntos de vista y experiencias.

Si hablamos de punto de venta, el escenario es similar: la formación se trabaja en red, formando a formadores para que después brinden ese conocimiento a otras perfiles. Por ejemplo, estamos trabajando en un *onboarding* diferencial en nuestros puntos de venta, en el que diferentes personas de distintos perfiles y expertas en un área de conocimiento sean formadores de nuevos *store managers*, *assistant store managers* y demás perfiles de tienda.

Pensando también en los perfiles de punto de venta, personas muy jóvenes, muy tecnológicas y que necesitan *inputs* ágiles y divertidos, impulsamos la formación a través de diferentes aplicaciones móviles, con pequeñas píldoras formativas; o muchos *trainings* que se realizan a través de gamificación. De esta manera, los equipos disfrutan mientras aprenden, por ejemplo, los detalles e inspiración de una nueva colección o nuestro *customer experience*.

Detrás de cada empleado de Desigual existe una historia que lo identifica, que lo hace único y diferente

CREATIVIDAD 'MODE ON'

Creatividad, libertad, inspiración. Son palabras que no dejan de aparecer cuando se habla del trabajo en Desigual. Cada dos meses organizamos un Creative Talk, una jornada donde expertos en creatividad de diferentes ámbitos nos inspiran y nos dan consejos para seguir creando y seguir siendo incluso más creativos. ¡Cada vez somos más los asistentes a estas charlas!

Y porque creemos que no solo es una manera de trabajar sino una forma de vivir, en Desigual este año se ha decidido trasladar su inspiración a los más pequeños, con talleres creativos que incluyen grafitis, acuarelas, pintura en prendas de algodón o decoración en cajas de cartón. En nuestro primer taller participaron unos 80 niños de 3 a 12 años de la Fundació Concepció Juvanteny e hijos y sobrinos de nuestros empleados. Una jornada repleta de creatividad, inspiración, arte, baile, música y mucha alegría.

People First como declaración de intenciones. Esa es la filosofía de esta nueva etapa de Desigual, que pone a las personas en el centro de todas sus decisiones. Pero tenemos muchas cosas por hacer aún. Eso es lo bueno: en Desigual no paramos un instante de pensar, de crear, de generar propuestas 'unexpected' para todos nuestros empleados. Esa es la magia de esta compañía. Una compañía con alma, que busca hacer más felices a las personas, a sus clientes y a sus colaboradores. Cada día, como el primer día. ■