



ALAIN AFFLELOU

SUSANA ORTEGA

DIRECTORA DE PERSONAS Y SOSTENIBILIDAD DE ALAIN AFFLELOU

“En nuestro sector o **ENAMORAS AL EMPLEADO** o tienes unos índices de rotación altísimos”

Ante la prácticamente nula tasa de desempleo en el sector, la cadena de ópticas Alain Afflelou trata de captar talento a través de la apuesta por la investigación, el bienestar y la formación de sus empleados, y tecnologías como la IA o la gamificación. Además, la empresa ha llevado a cabo un proceso de identificación de su cultura y sus valores, que le ha llevado a renovar su sistema de evaluación del desempeño y su modelo de liderazgo.

En un sector como el de las ópticas en el que el desempleo es muy bajo, ¿qué políticas de atracción y fidelización del talento tienen implantadas?

El sector óptico está muy atomizado, hay 10.000 ópticas que operan en nuestro país, una por cada 5.000 habitantes. Nosotros tenemos alrededor de 345 distribuidas por el territorio nacional, incluyendo propias y franquicias. La tasa de empleo es del 99,99%, la rotación es muy alta. Nosotros incorporamos una media de 650/700 trabajadores al año, por lo que una de nuestras principales preocupaciones es la atracción y fidelización del talento. Contamos con multitud de iniciativas en este campo.

Por ejemplo, tenemos mucho foco puesto la investigación porque es un gran atractivo



para el sector. Nosotros somos *retail*, pero dentro del sector sanitario. No somos vendedores de gafas, nos encargamos de la salud visual y auditiva de las personas. Así, contamos con un **panel de expertos y de customer experience**, compuestos por ópticos y vendedores que analizan nuevos tratamientos, terapias, servicios, casos difíciles, etc. Además, colaboramos con el equipo de **Investigación Visual de la Universidad Europea de Madrid** en estudios tan importantes como la prevalencia de la miopía en niños. También nos han otorgado las **becas Marie Curie** en Investigación Visual dentro del programa **Horizonte 20-20** de la **Unión Europea** para poner en marcha un equipo de investigación, junto con la empresa Mark'ennovy y la Universidad Complutense de Madrid, sobre la adaptación a las lentes de contacto progresivas. Igualmente somos profesores del único **Grado de Óptica y Optometría** que es **100% online**, impartido por la **Universidad de La Rioja**. Empezó hace dos años y contamos

con 50 tutores acreditados para realizar las prácticas. Por nuestras ópticas pasan unos 120 alumnos de este programa.

Otro de los grandes atractivos de nuestra marca es nuestra **universidad, la Afflelou Academy**. El óptico demanda formación por naturaleza. Además, para nuestro fundador es fundamental transmitir a nuestros colaboradores el saber hacer de nuestra marca, el conocimiento del producto y el especial enfoque que tenemos del trato con el cliente. En 2021 alcanzamos las **55.000 horas de formación**. Ahora estamos pensando en abrir



con *copyright* y que deben conseguir nuestros ópticos. Además, en la universidad están alojadas las cuatro **Escuelas** que tenemos: la **Corporativa** (con temas de *Compliance*, Prevención de Riesgos Laborales, etc.), la de **Liderazgo** (muy enfocada a la gestión de uno mismo y de los equipos), la de **Best Practices** (en la que se comparten las mejores prácticas de las diferentes ópticas) y el **Hub de Innovación**, el **Afflelou Labs**, que funciona como un laboratorio de ideas de los colaboradores. Por ejemplo, el año pasado recibimos **1.674 ideas** sobre flujos de trabajo, procesos productivos, la mejora de ciertas tareas, etc., de las cuales, las dos mejores están actualmente en fase de implementación. La primera verá la luz en julio.

“Incorporamos una media de 650/700 trabajadores al año. Por eso, una de nuestras principales preocupaciones es la atracción y fidelización del talento”

También tenemos el **Afflelou Challenge**, un premio que pusimos en marcha hace cuatro o cinco años con un doble objetivo: facilitar la entrada al mercado laboral de los nuevos ópticos y optometristas, y vivir una experiencia innovadora, fresca y virtual de cómo incorporarse a una compañía. Incluye tres desafíos que usan la **inteligencia artificial** y la **gamificación**. El primero es un reto gamificado basado en la tecnología **Nawaiam**, diseñada para detectar cómo los candidatos gestionan los sentimientos y las emociones a lo largo del proceso de selección; el segundo reto es el de ‘Queremos conocerte’, una entrevista por competencias y valores; y el tercero es la presentación por parte del candidato de una idea sobre ciertos temas como la óptica del futuro, problemas y tratamientos en el S. XXII, cooperación internacional, etc. El ganador del premio se incorpora a la compañía

la universidad al exterior. En ella ofrecemos contenidos técnicos, de desarrollo competencial, de proveedores de lentes de contacto y de cristales, de nuevas terapias, y charlas con doctores, científicos y pensadores de la compañía **Be Talent**. Antes la formación era 100% presencial y ahora funciona en modalidad híbrida, con contenido online, en *streaming*, y formación presencial en el **Centro del Talento** que inauguramos hace un año y medio en Madrid. Allí contamos con la **tecnología más puntera** del sector, algo que es muy atractivo también para nuestros posibles candidatos. En cuanto al campus virtual, que se basa en el LMS de **OKN Learning**, funciona como Netflix: va haciendo **recomendaciones** en función del puesto, de la antigüedad, de los conocimientos ya adquiridos, etc. Entre nuestros **programas más demandados** están el Máster de Modelo de Negocio y Gestión del Punto de Venta, el de *Onboarding*, y la certificación anual POP -Protocolo Optométrico Personalizado-, que tenemos registrada



Datos Clave

ALAIN AFFLELOU

650/700

contrataciones de media anual

1.700

colaboradores [empleados propios, de los franquiciados, y los propios franquiciados]

450

puntos de venta [345 ópticas y 95 espacios de audiología]

55.000

horas de formación en 2021



11

personas en el Equipo de Personas y RSC



y desarrolla su proyecto junto con un mentor del Comité de Dirección. Este año hemos tenido a 35 candidatos y el ganador se incorporará en octubre.

Además, estamos muy enfocados en favorecer el bienestar de nuestros 1.700 colaboradores, especialmente tras el Covid. Hemos implementado políticas apoyándonos en cuatro ejes: bienestar emocional, físico, nutricional y financiero. Por ejemplo, dentro de este último, tenemos una app que se llama **Hastee** que facilita conocimientos sobre cómo organizar las economías domésticas y ofrece la posibilidad de pedir adelantos de una manera encriptada y con total confidencialidad. Actualmente tenemos una media de 50 solicitudes de anticipos al mes.

Por último, también prestamos especial atención a las acciones de Responsabilidad Social Corporativa (RSC) porque hoy día es una preocupación para los jóvenes, nos preguntan por estos temas en las entrevistas de trabajo. En mayo de 2020 nos adherimos al Pacto Mundial de Naciones Unidas y establecimos los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). Acabamos de publicar el Informe de Progreso del último año, y hemos superado los objetivos que nos marcamos. Por ejemplo, hemos recogido 50.000 botellas de plástico de los océanos y de las playas, y con ellas hemos fabricado monturas. Además, el 100% de las bolsas que utilizamos en los puntos de venta son de materiales biodegradables, hemos eliminado el plástico.

Una vez que han captado dicho talento, trabajan todo el ciclo del empleado, empezando por el onboarding.

Hemos observado una clara relación entre el éxito del programa de bienvenida y el *engagement* y la rotación. En los empleados que han sido formados, a los que hemos dedicado tiempo en sus primeras semanas y los que se han sentido cómodos en su *onboarding*, el porcentaje de rotación baja y aumenta su compromiso.

Desde la pandemia, todos los programas de bienvenida se hacen en formato híbrido.

Nuestro plan consta de una parte común, con materias como la cultura, los valores, el conocimiento del producto, el protocolo comercial, etc., que se hace online durante el primer mes, y otra que se diseña en función del puesto y de la responsabilidad de la persona. Además, tenemos otra parte presencial, que supone entre el 40-50% del programa, y que conocemos como *‘Todos somos retail’*. Todos los colaboradores pasan entre uno y tres días por distintos puntos de venta -una tienda de calle, de centro comercial, etc.- y en diferente contexto -fin de semana, entre semana, etc.-. El objetivo es empatizar con el negocio y enten-



der lo que pasa en la tienda. Además, contamos con unas aulas colaborativas a través del LMS, en las que los empleados aprenden materias a través de gamificación, con juegos, roles, etc.

Dentro de los programas de *onboarding* para los empleados de las oficinas también tenemos el llamado *‘Buddy mentoring’*. Nombramos a una persona que acompaña al nuevo candidato en su primer mes y que responde a las cuestiones que a veces no se atreven a preguntar (horarios, día del pago de la nómina, etc.), le presenta a los compañeros, le acompaña a comer, etc. Queremos que la integración sea muy rápida para que el empleado se sienta parte del ecosistema y empiece a ser productivo cuanto antes. Además, desde hace un año estamos realizando unos *desayunos* en los que reunimos a las nuevas incorporaciones y a la Directora General, Eva Ivars, junto con algún miembro del Comité. Les preguntamos qué les ha gustado y qué no de su proceso de incorporación, qué cambiarían, etc., y esto nos sirve para iterar.

En cuanto a los franquiciados, tenemos un programa de *onboarding* exclusivo a través del Programa Superior de Modelo de Negocio y Punto de Venta, que es, como te decía antes, uno de nuestros *trending topics* en la *Afflelou Academy*. Tiene 14 módulos con una duración de 40 horas y se realiza en formato híbrido. Incluye contenidos de liderazgo de equipos, gestión de la cuenta de resultados, conocimientos jurídicos, de gestión de personas, etc. El objetivo es que desarrollen las habilidades necesarias para gestionar un negocio de óptica.

Además, tenemos entendido que están renovando el sistema de evaluación de desempeño.

Uno de mis objetivos cuando llegué a la compañía en 2019 era desarrollar un nuevo sistema de evaluación por desempeño que fuera más actual. La herramienta que se venía utilizando no permitía, por ejemplo, la autoevaluación del empleado. Además, las competencias

“Otro de los grandes atractivos de nuestra marca es nuestra universidad, la Afflelou Academy”

no estaban aterrizadas en comportamientos ni en valores.

Para ello, lo primero que tuvimos que hacer fue identificar la cultura de la empresa a través de un proyecto que llamamos *‘Cultura y Valores’*, que nos ha llevado un año y medio. Preguntamos a todos los actores relacionados con la empresa cómo nos ven y cuáles son nuestros valores y atributos. Entre ellos, ha salido que somos dinámicos, comprometidos, desenfadados, alegres, etc. Después, hemos definido los comportamientos asociados a estos valores usando términos muy fáciles de entender: ser valiente, liderar con el ejemplo, colaboración, conexión, etc. El objetivo es alinear estos comportamientos con las competencias que necesitamos. Así, finalmente escribimos lo que llamamos la *‘Misión y la Visión’*, que se resume en este lema: “Estamos aquí para contribuir a tener un mundo sin barreras donde sentir y sentirse bien”.

Después vino la fase de medición, que llevamos a cabo con la consultora Departamento



de **Felicidad** en un proyecto que duró seis meses. Primero lanzamos una encuesta inicial entre los empleados para **medir el latido cultural**, y conseguimos un porcentaje de **cerca del 70%**. Después, replicamos mensualmente cada uno de los valores Afflelou en los equipos de tienda a través de acciones y juegos (pintar camisetas, hacer fotos representando los valores con el cuerpo, memes, etc.). Grabamos incluso una serie de tres capítulos con los propios empleados representando dichos valores: 'Los superhéroes también llevan gafas'. Finalmente volvimos a hacer la misma encuesta y en ese momento **superamos el 81%**.

Después de todo este trabajo de identificación de la cultura, había que trasladarlo a los procesos de RRHH, y empezamos por lo que, para mí, es el **core** de la gestión del talento: la **evaluación del desempeño**. Así, este año hemos puesto en marcha un nuevo sistema **muy integral**, que mezcla **comportamientos, competencias y valores**. Se basa en la herramienta *People Review*, muy potente, sencilla y fácil de entender, que permite una **evaluación 180°**: el empleado se autoevalúa y también le evalúa el manager. Mide lo que cada uno ha aportado a la compañía, pero también la parte cualitativa: liderazgo, responsabilidad personal, creatividad, etc. Además, es muy dinámico y continuo, aunque marcamos mínimo cuatro reuniones de evaluación al año. Luego consensuamos los resultados con el empleado, porque no nos gusta el liderazgo transaccional sino **transformacional**, y finalmente, establecemos **planes de desarrollo individual** basados en el nivel de comportamiento que tiene que tener un empleado para cada competencia.

La primera evaluación basada en este modelo saldrá en agosto y de ella nacerá la **matriz de talento**. Tendremos a las personas bien identificadas y sabremos exactamente lo que necesitan para tener éxito en la compañía,

PROGRAMA 'LiderAA'

"En el sector de la óptica ya nos estamos preparando para los procesos digitales que el cliente demanda y que ya ofrecemos en nuestras tiendas, como probadores virtuales al estilo de las grandes cadenas de ropa, pago por click, la entrega a domicilio o que un óptico le enseñe a ponerse una lentilla por Zoom. Necesitamos **hacer un reskilling con el fin de ser líderes transformacionales e inspiracionales**. Por eso, hemos **redefinido el modelo de liderazgo**, queremos formar a los líderes en el desarrollo de habilidades y nuevas formas de trabajo que nos permitan alcanzar nuestros retos. Y lo estamos haciendo a través del programa '**LiderAA**', que pusimos en marcha antes del Covid. Partimos de la base de que **todos somos líderes**, no sólo el que lidera un equipo sino una tarea, un proceso o a uno mismo, por lo que todos los colaboradores estamos pasando por este programa. Se basa en 11 competencias, entre las que están el aprendizaje ágil, la inteligencia emocional, la comunicación digital, el análisis de datos, etc. Lo empezamos a aplicar con el Comité de Dirección y con el cuadro de mandos. Aproximadamente el 50% de este colectivo, que está compuesto por unas 120 personas, ya ha pasado por alguno de los cuatro módulos de los que consta: experto (conocimientos técnicos), disruptivo (*design thinking*), tecnológico/digital, y desarrollo personal y competencial" ●



"Hemos observado una clara relación entre el éxito en el programa de bienvenida y el engagement y la rotación"

porque muchas veces les damos a las personas cosas que no quieren o les promocionamos sin que lo deseen.

¿Y cuál está siendo la acogida por parte de los empleados de todo este proceso de transformación?

En diciembre hicimos una encuesta de clima y obtuvimos un índice de **satisfacción del empleado del 77%** frente al *benchmark* de mercado, que es del 69%. Sin embargo, creemos que tenemos que mejorar este dato. Es uno de los objetivos estratégicos para el año que viene. En nuestro sector o **enamoramos al empleado** o tienes unos índices de rotación altísimos. Tras haber vivido una transformación digital tan disruptiva en nuestro sector y en nuestros procesos, y con una pandemia de por medio, ahora debemos frenar un poco y **analizar cómo están nuestros procedimientos de trabajo** para ver si la carga de trabajo y la planificación de objetivos y de proyectos de los empleados son acordes con sus necesidades, con las de la empresa y con el cumplimiento de objetivos. Hemos incorporado procesos nuevos y tenemos que ver cómo conviven con los que ya teníamos antes. Por eso, estamos valorando diversos proyectos con algunos *partners* que nos ayuden a transitar por esta evolución digital y cultural. ●