IPADE
INSTITUTO PANAMERICANO DE ALTA DIRECCIÓN DE EMPRESA
UNIVERSIDAD PANAMERICANA

DP 13 C 08/B
Agosto, 2013

GRUPO LIVERPOOL: ALINEANDO RECURSOS HUMANOS A LA ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL (B)

*Caso elaborado por los profesores **Mauricio Brehm Brechú**, **Antonio Sancho y Maldonado** y **Alejandro Mora**, Director Corporativo de RR.HH. de Liverpool, con la colaboración de **Daniela Morales Santillana**, del área de Dirección de Personal del Instituto Panamericano de Alta Dirección de Empresa, paras servir de base de discusión y no como ilustración de la gestión adecuada de una situación determinada.*

Para finales de la década de 1990, Grupo Liverpool se había planteado la meta de llegar a 80 tiendas durante los siguientes 10 años. Para lograr este proceso de crecimiento, se necesitaba del apoyo de la función de Recursos Humanos para que fomentara el talento, y así asegurara que la empresa tendría la cantidad y calidad de gente requerida.

Éste era uno de los dos grandes retos del Director Corporativo de Recursos Humanos; el otro, dar a la función un nuevo rol más importante como aliado estratégico. El primer paso había consistido en desarrollar un modelo con las competencias clave que sirviera como plataforma para alinear los procesos de capacitación y desarrollo.

Dentro de los retos importantes para la Dirección Corporativa de RR.HH., es pasar de una función centralizada a una estructura de organización descentralizada. Lo anterior implica que los "clientes" internos son cada vez más demandantes y esperan un servicio corporativo de calidad. Por otro lado la Dirección General espera contar con la contribución de RR.HH. al cumplimiento de la estrategia. ¿Qué indicadores esperarían los "clientes" internos de la propuesta de valor de RR.HH., incluyendo a la Dirección?

Con estos esfuerzos la función de Recursos Humanos buscaba asegurar la competitividad del negocio por medio del perfeccionamiento de las competencias de la gente. El siguiente paso consistía en generar los medios de capacitación y formación que facilitaran el proceso de trasformación de la cultura de trabajo.

Derechos Reservados © 2013 por Sociedad Panamericana de Estudios Empresariales, A.C. (Instituto Panamericano de Alta Dirección de Empresa, IPADE).
Impreso en EDAC, S.A. de C.V., Cairo Nº 29, 02080 México, D.F.
El contenido de este documento no puede ser reproducido, todo o en parte, por cualesquier medios –incluidos los electrónicos– sin permiso escrito por parte del titular de los derechos.

13 págs.

Abstract for promotional use only. Full version available at www.iesepublishing.com
Do Not Copy or Post
Distributed by IESE Publishing: www.iesepublishing.com. All rights reserved.
De tener alguna duda o comentario en relación al presente material académico, por favor, remitirlo a casos@ipade.mx

Abstract for promotional use only. Full version available at www.iesepublishing.com

Do Not Copy or Post

El instituto de formación

Una de las grandes preocupaciones que tenían los directivos de Liverpool era la necesidad de profesionalizar la industria del comercio. Las universidades e instituciones académicas no cuentan con carreras enfocadas específicamente a esta industria ni promueven que sus egresados se interesen en este sector de la economía. Los colaboradores a nivel ventas y jefaturas de departamento, arrojaban la necesidad de profesionalizar su actividad, formar su desarrollo y respaldar la cultura de calidad en el servicio del grupo. Además, se necesitaba brindarles la posibilidad de seguir creciendo y tener las mismas oportunidades dentro de la organización.[1]

Posteriormente al desarrollo del modelo por competencias, se empieza a hablar de la creación de un instituto de formación para el desarrollo de todos los niveles de la organización. Era indispensable analizar cuál debería ser el enfoque de capacitación y formación para el gran volumen de personas a desarrollar, en el menor tiempo posible, considerando la distribución geográfica y los costos para la organización. Con base en estas restricciones se analizaron diferentes alternativas y se decidió profundizar en el conocimiento y manejo de la capacitación a distancia.

El equipo de UVL se dio a la tarea de localizar una plataforma que cumpliera con sus expectativas. Para esto asistieron a diferentes congresos, se documentaron en el tema y analizaron a distintos proveedores de todo tipo. Finalmente en la Universidad de Phoenix[2] ubicaron un modelo que se parecía mucho a lo que el grupo necesitaba, la plataforma Interwise[3] permitía la interacción entre los participantes así como con el profesor además de facilitar el proceso de aprendizaje en tiempo real.

El primer gran reto para la UVL, consistió en apoyar el cambio cultural que implicaba la implementación de una plataforma tecnológica que integrara todos los sistemas de la organización (sistema ERP,[4] SAP[5]).

La propuesta *e-learning* de Liverpool

El 20 de mayo de 2002 se inauguró oficialmente la Universidad Virtual de Liverpool[6] ofreciendo estudios de preparatoria, licenciatura, diplomados y maestrías a los colaboradores de las diferentes unidades de negocio del grupo, teniendo como ventaja que todas las materias que se impartían eran totalmente prácticas y enfocadas a las áreas de trabajo del grupo.

No cualquiera podía aspirar a ingresar en la UVL, en primer lugar y como cualquier institución académica las personas interesadas tenían que cumplir los requisitos impuestos por la SEP: aprobar el examen del CENEVAL[7] y tener un promedio mínimo de 8 en la preparatoria. Por su parte internamente Liverpool definió sus propios criterios: aprobar el examen de potencial (competencias), tener resultados satisfactorios en las evaluaciones del desempeño y una antigüedad mínima de dos años.

La plataforma del sistema (Interwise) se había convertido en una herramienta de comunicación organizacional muy efectiva y con aplicaciones muy diversas, permitiendo tener juntas en línea con ejecutivos en los distintos puntos de la República Mexicana. Por su parte, los proveedores también se podían beneficiar de la comunicación casi instantánea con todas las tiendas del grupo.

---

[1] Para profundizar en el tema, consultar DP 05 C 03/A Universidad Virtual de Liverpool (UVL).
[2] La Universidad de Phoenix es la institución académica a nivel mundial con mayor número de estudiantes a distancia inscritos.
[3] La plataforma fue diseñada por la empresa Interwise (www.corp.att.com/attconnectsupport/).
[4] ERP en inglés: *Enterprise Resource Planning. O* sistemas de planificación de recursos empresariales.
[5] SAP: Sistemas, Aplicaciones y Productos en Procesamiento de datos.
[6] La razón social el Instituto de Formación Liverpool y el nombre comercial es Universidad Virtual de Liverpool.
[7] El CENEVAL es el Centro Nacional de Evaluación para la Educación Superior (www.ceneval.edu.mx).

Distributed by IESE Publishing: www.iesepublishing.com. All rights reserved.
De tener alguna duda o comentario en relación al presente material académico, por favor, remitirlo a casos@ipade.mx

Abstract for promotional use only. Full version available at www.iesepublishing.com

Do Not Copy or Post

El camino recorrido

Para finales del 2012, Grupo Liverpool opera 93almacenes, 7 tiendas especializadas, más *boutiques* de marca (ver Anexo 2), 70 almacenes Liverpool y 23 almacenes Fábricas de Francia con un área de venta total de más de 1.3 millones de metros cuadrados. Administra los Centros Comerciales Perisur, Galerías Tabasco 2000, Galerías Monterrey, Galerías Coapa, Galerías Insurgentes, Galerías Metepec y Perinorte. Además, tiene participación en el Centro Comercial Santa Fe, Plaza Satélite y Centro Comercial Angelópolis (Puebla).

Para el año 2000, el departamento de Recursos Humanos, como en la mayoría de las grandes corporaciones, evaluaba sus responsabilidades en términos de actividades básicas (por ejemplo, la cantidad de gente contratada en un cierto período de tiempo, la cantidad de horas de capacitación, rotación, etc.), pero no según el nivel de eficiencia alcanzado o la calidad de dichas actividades o los objetivos que se lograban a través de éstas.

Ante el crecimiento de la organización al 2012, el Grupo espera seguir cumpliendo con las expectativas de los clientes: encontrar todo en la misma tienda, colaboradores que asesoran al cliente, calidad en el servicio y ubicación; las cuales han sido las características diferenciadoras de la competitividad de Liverpool.

Los retos se han multiplicado debido al crecimiento de la competencia: Palacio de Hierro, Sears, Sanborn´s, Dorians, Saks, Coppel, y otros.[8]

Los principales retos para el Corporativo de Recursos Humanos eran:

1. Orientar el área hacia la satisfacción del cliente interno con calidad y agilidad en el servicio.
2. Apoyar el desarrollo productivo de la empresa.
3. Contar con la cantidad y calidad de personal necesario para afrontar el ritmo de crecimiento de la organización; esto significa que cumplan con las competencias requeridas.
4. Claridad para todos los colaboradores y directivos, sobre cómo participan dentro de la cadena de valor para el cliente y la organización.
5. Ser una empresa atractiva, motivante y comprometida para asegurar la permanencia y satisfacción de los colaboradores para fomentar su lealtad y fidelidad.
6. Constante evolución de los sistemas para que los colaboradores puedan ofrecer un mejor servicio.
7. Desarrollar y reforzar la cultura de la empresa.
8. Automatizar y estandarizar los procesos de RR.HH.
9. Garantizar un trato objetivo a nuestros colaboradores.
10. Descentralizar la función de RR.HH. hacia la operación del negocio para que se gestione desde cada centro de trabajo.

[8] Palacio de Hierro más 12 tiendas y 9 *boutiques*; Sears más de 75 tiendas; Sanborn´s más de 80 tiendas en D. F., y más de 70 en el interior del país; Dorians 14 tiendas; Saks 2 tiendas en México y Coppel con más de 100 tiendas en la República Mexicana.

Distributed by IESE Publishing: www.iesepublishing.com. All rights reserved.
De tener alguna duda o comentario en relación al presente material académico, por favor, remitirlo a casos@ipade.mx