



Richard Weissend,
presidente ejecutivo de
Heineken España



Nuestros dos mayores activos son las marcas y las personas

Desde sus orígenes, Heineken ha cuidado por encima de todo la calidad de sus productos, una característica que ha trasladado a la gestión de uno de sus mayores activos: las personas. El modelo de esta empresa familiar europea, abierto a las distintas culturas, le ha llevado a convertirse en el tercer grupo mundial en su sector y uno de los lugares preferidos para trabajar. Su presidente en nuestro país, Richard Weissend, asegura que en Heineken se pueden cumplir todos los sueños. Uno puede crecer profesionalmente y trabajar en cualquier rincón del mundo. Sin embargo, reconoce que en España escasean los profesionales dispuestos a dar el salto a la expatriación sin tener un acuerdo para su vuelta.

La crisis económica ha afectado a todas las empresas. ¿Cómo ha incidido en las características y evolución de la plantilla de Heineken?

Uno de los cambios más notables es que hemos tenido que adaptar la capacidad productiva a la demanda y, como consecuencia, la contratación temporal. De hecho, hemos reducido el volumen de personal eventual, tratamos de trabajar con la plantilla fija mucho más que antes.

¿Cuáles han sido las últimas iniciativas que han lanzado dirigidas al personal? ¿Qué resultado han tenido?

Casualmente, antes de que comenzara la actual crisis redefinimos la visión de la compañía y la dividimos en dos planes distintos: un proyecto económico y uno humano. Pensamos que si no tienes un proyecto humano la sostenibilidad del éxito es más cuestionable.

Definimos, como hacen en muchas empresas, unos valores. El proceso que seguimos fue quizás un poco distinto. El comité ejecutivo decidió los valores, pero no se colocaron cuadros en las paredes, sino que el objetivo era que realmente se vivieran. Para ello pusimos en marcha un proceso para dar a conocer qué significa cada término y por qué pensamos que es importante. Pedimos a 60 personas clave de la compañía que trabajaran sobre lo que significa esto en comportamientos observables, sobre todo en los *managers*. Fue un trabajo muy apasionante para el grupo que lo tuvo que realizar y dio como fruto seis valores traducidos en un total de 60 comportamientos muy sencillos, pero observables y entendibles por todo el mundo. El siguiente paso fue una evaluación 360° para determinar el punto de partida. Como resultado se pusieron en marcha planes de mejora en cada departamento y a finales de este año vamos a volver a medirlo.

También hemos lanzado un Plan Director de Recursos Humanos para conseguir una organización más flexible y eficiente; fomentar un equipo ganador, mediante la capacitación, compensación y fomentando el alto rendimiento; y un estilo de liderazgo acorde con los valores definidos.

La iniciativa más visible es la escuela corporativa, en la que ya se han empezado las primeras formaciones en liderazgo de los *managers*. Todo ello aporta soluciones en el trabajo, pero también fomenta la ilusión por trabajar en esta casa.

Uno de los objetivos de Recursos Humanos es tener equipos de alto rendimiento. ¿Cómo detectan y desarrollan el talento interno?

Analizamos los objetivos de negocio y de competencia cada seis meses. Ésta sería la primera fase, a la que llamamos *performance management*. El segundo paso es la *management review*, en la cual se comparte la valoración de los grupos de profesionales. Se explica dónde están tus potenciales, en qué plazo se tienen que alcanzar los objetivos, planes de sucesiones, etc. También entra aquí la parte internacional. Una vez al año se comparte la síntesis de la *management review* en Holanda y allí se fijan las prioridades de cambio y los candidatos para los distintos puestos que se van a ofrecer. Por último, el tercer paso son los planes de formación. Éstas son las tres patas que sustentan todo el ciclo de desarrollo, desde la identificación hasta la preparación para el éxito en los próximos pasos del profesional.

¿Qué importancia le dan a la comunicación interna?

Es aún más importante en tiempos de crisis. Para nuestra compañía es una herramienta estratégica y el *top down* es fundamental. Cada persona que trabaja en Heineken debe entender cómo participa en

se han dejado en un buzón que tenemos para los empleados.

En relación a la motivación de los empleados del grupo ¿cómo se valora la política retributiva?

Nuestro sector tiene reputación de ser competitivo. Nosotros buscamos ser competitivos y tener a los mejores, pero también flexibles. La flexibilidad en España, de momento no, es cultural. Los cambios que pretendemos hacer van más hacia la flexibilización y recompensar más a los que tienen más resultados, políticas adaptadas a cada colectivo y no una política única para todos los colectivos.

¿Cómo se ve desde la presidencia de la compañía la figura del director de RR HH?

El director de Recursos Humanos forma parte del comité ejecutivo, por supuesto. Además, tiene un privilegio único: es la única persona con la cual el presidente habla de sus compañeros, pero también es la única persona con la que habla de sí mismo. Para mí es una fortaleza saber que todavía puedes mejorar y tienes a alguien que puede darte una opinión de experto de RR HH. Ése es un privilegio absoluto. Tiene un posición muy distinta de los demás dentro del comité ejecutivo, ya que los

Acompañar el proyecto económico con uno humano garantiza la sostenibilidad del éxito

la organización y para ello se necesita la comunicación desde arriba hacia abajo. Aunque también hay que escuchar y fomentar la comunicación en todas las direcciones.

Una de las iniciativas en este ámbito es un periódico en el que hablamos de las personas y con el que intentamos que todos sepan qué es lo que hacemos en esta casa. Para nosotros es importante que la gente hable de su trabajo en estas páginas.

Por otro lado, tenemos unos encuentros, que no existían hace unos años, con el objetivo de compartir con todo el mundo la misma información. De esta forma, cada tres meses todo el equipo ha recibido el mismo mensaje sobre cómo va el negocio y cuáles son los planes de futuro, además de ofrecer en las presentaciones las respuestas a las preguntas que

dos activos más importantes son las marcas y la gente. Si tenemos buena gente en la casa es gracias a su trabajo, a sus planes y programas. Es una figura fundamental. Es una posición que a mí me hubiera gustado ocupar, y no ha sido así por razones de desarrollo personal. Lo veo como un puesto de trabajo apasionante, aunque a veces demasiado focalizado en costes y negociaciones sindicales.

¿Qué buscan en un consultor externo como PeopleMatters?

Fundamentalmente buscamos un *expertice* que no tenemos en casa para un proyecto puntual. Se trata de un proceso de búsqueda muchas veces compartido entre el director de Recursos Humanos y yo mismo. Una de las características más valoradas a

peplematters

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

www.peplematters.com



Creamos valor, creamos futuro... desde las personas

la hora de elegir a un consultor es su capacidad de adaptar su cultura a la tuya.

Heineken España está comprometida con el desarrollo sostenible. ¿Cuáles son los principales retos en materia de Responsabilidad Social Corporativa (RSC)?

Somos una empresa verde desde hace mucho tiempo, pero apenas lo comunicábamos. Siempre hemos desarrollado programas de ahorro de agua. Cuando yo entré en la compañía estábamos orgullosos de que hicieran falta once litros de agua para hacer un litro de Heineken, hoy sólo se necesitan 4,5 litros. También buscamos las máquinas más eficientes en cuanto a emisión de CO₂ y tenemos programas de ayuda a África y de lucha contra el sida, sin embargo no lo comentábamos.

La RSC está en el ADN de la compañía y ahora además es un tema compartido, social, y lo hemos plasmado en un programa desarrollado y muy completo que se llama *Brewing a better future*, con tres palancas clarísimas que son atención al empleado, atención a la sociedad y fomento del consumo responsable.

Así, los tres ejes del plan son mejorar el impacto de nuestras actividades sobre el entorno, con productos verdes y comercio verde, nuestro objetivo es mejorar las comunidades en las cuales operamos; para ello tenemos que involucrar a los empleados en el proyecto; y, por último, impactar de manera positiva en el rol de la cerveza en la sociedad, luchando contra el mal uso.

Es una formidable reconciliación del proyecto económico con el proyecto humano. Con la puesta en marcha de este programa nos podemos sentir orgullosos ya que uno se desarrolla en esta compañía con valores de *management* y también humanos, lo hemos traducido en el lema "Vive en verde".

Ahora también son una empresa familiarmente responsable...

Sí, recientemente hemos recibido el certificado de Empresa Familiarmente Responsable (efr) que otorga la Fundación MasFamilia. Conseguir este tipo de reconocimiento implica tener un plan que haga de Heineken un gran lugar para trabajar. Para nosotros es importante que la gente obtenga resultados y nuestra responsabilidad es que las personas den lo mejor de sí mismas, y para ello necesitan equilibrio diario, semanal, mensual; deben tener una vida feliz y equilibrada, porque si son felices darán una mejor contribución de sí mismas a la casa.

Y todo ello hace que ésta sea una de las empresas preferidas para trabajar...

Cuando haces encuestas ves que alrededor de un 90% de los trabajadores de Heineken se siente orgu-

losos de trabajar en esta casa y casi la misma cifra recomendaría esta empresa a sus conocidos. Si me pides mi opinión personal, yo soy francés, empecé en la casa, me fui y volví después de más de diez años; después de esto estoy convencido de que en gran consumo el modelo de Heineken es único y probablemente el más capaz de desarrollar las capacidades de la gente. Es un modelo de empresa familiar europea, abierto a las distintas culturas, lo que le ha llevado a convertirse en el tercer grupo mundial en su sector.

Los empleados con una vida equilibrada y felices dan una mejor contribución de sí mismos a la compañía

losos de trabajar en esta casa y casi la misma cifra recomendaría esta empresa a sus conocidos. Si me pides mi opinión personal, yo soy francés, empecé en la casa, me fui y volví después de más de diez años; después de esto estoy convencido de que en gran consumo el modelo de Heineken es único y probablemente el más capaz de desarrollar las capacidades de la gente. Es un modelo de empresa familiar europea, abierto a las distintas culturas, lo que le ha llevado a convertirse en el tercer grupo mundial en su sector.

Alfonso Jiménez, socio director de PeopleMatters: Heineken es una extraordinaria empresa para trabajar ya que combina el hecho de ser una multinacional de origen europeo y una de las grandes

marcas, con un profundo convencimiento de que las marcas y las personas son los activos más importantes de su negocio, aunque ambos estén en la categoría de lo intangible. Este convencimiento les ha ayudado a alcanzar una posición de liderazgo en muchos mercados, incluyendo el español.

¿Qué significa esto para la gente que trabaja en Heineken?

Alguien que entra en esta casa, que es flexible, puede cumplir todos sus sueños. Te puedes ir a cualquier rincón del mundo si quieres, con modelos de gestión muy distintos. Yo tengo ejemplos de jóvenes que hemos fichado y que han llegado a construir grupos en países nuevos. Estas personas han entrado en el país solamente con un teléfono móvil y una habitación en un hotel y un año y medio después habían construido una fábrica. Nuestro reto es

dar ilusión a los jóvenes que se incorporan a nuestra plantilla.

Uno de los problemas que vemos en España es la falta de vocación a asignaciones internacionales por parte de los profesionales españoles. Tenemos candidatos, pero el problema es que cada candidato a la expatriación quiere tener un acuerdo para su vuelta. Éste es el punto débil de España: la poca flexibilidad. Es una pena porque la preparación teórica de las personas es muy buena, pero echo de menos que en las universidades no haya más años de prácticas en empresas. Se trata de un cambio cultural que tenemos que hacer en España o vamos a tener realmente problemas en la próxima generación. Ya se han dado algunos pasos, por ejemplo, en el dominio del inglés, donde yo he sido testigo del cambio en 15 años.

¿Cuál es la clave del éxito de Heineken para ser una de las marcas de cerveza más prestigiosas de España y una de las preferidas para trabajar?

Heineken es una combinación de varios factores: que es una empresa conocida en todo el mundo por la calidad de su producto. Cada una de las cuatro generaciones de la familia Heineken han aportado algo, pero siempre han tenido presente la importancia de garantizar la calidad, gracias a la levadura exclusiva que todavía se usa. Asimismo, su éxito radica en ser una empresa con una responsabilidad social fuerte, deseosa de contribuir a mejorar la sociedad. De hecho, fue una de las primeras empresas que daban sistemas de pensiones internos. Por último, la visión y la ambición marcada por Heineken puso en el centro el marketing e internacionalizó la marca.

En cuanto a las personas, el mayor atractivo es una combinación de tres cosas. La primera es el sector, que es muy atractivo y muy divertido porque trabajamos en el mundo del ocio y vendemos un símbolo de relaciones, un lubricante social; la segunda es tener la marca más internacional y exitosa de la historia del sector; y la tercera es que no hay muchas empresas de este tamaño en las que se pueda hablar con la familia que controla el destino de la compañía, y en nuestro caso vienen a menudo a España demostrando que apuestan por esta casa ■

redaccion@custommedia.es



Richard Weissend junto a Alfonso Jiménez, socio director de PeopleMatters