

HEINEKEN: LA CONCILIACIÓN COMO RAZÓN DE NEGOCIO

Más allá del puro proyecto económico, que en su caso es la producción y venta de cerveza, para Heineken España existe otro proyecto igual de relevante y que ha de avanzar a la par del negocio y que es el desarrollo de las personas que conforman la organización, pues son éstas las que *“hacen realidad el desarrollo de las marcas, los productos y la consecución de los objetivos”*. Por eso, en esta compañía hablar de conciliación es hacerlo desde lo más profundo del negocio, en clave de visión de futuro y de compromiso por la mejora continua.

Verónica del Río San Millán, Consultora de Comunicación y Periodista.

Escuchar a una empresa expresarse en términos como “nuestra razón de ser va más allá de producir y vender cerveza. Qué queremos ser, cómo vamos a construir el futuro y qué vamos a aportar a la sociedad... Ésta es la base de una cultura común de empresas y, de los valores que unen a un equipo, refuerzan el compromiso y dirigen nuestros pasos en una trayectoria que facilitará el crecimiento de nuestra compañía y el desarrollo individual de las personas” o “más allá de las cifras de ventas, resultados financieros y estructura operativa, el mayor activo de nuestra organización son las personas, un equipo de más de 2.000, apasionadas con su trabajo, que disfrutan haciendo disfrutar ” no es muy habitual... Y menos aún con la que está cayendo.... Sin embargo, ésta es la filosofía que está detrás de Heineken España y que si tendríamos que resumir en una sola palabra ésa sería la de compromiso, compromiso con sus empleados y que se pone de manifiesto en todo el ser de la compañía, es decir, en el propio modelo de negocio, donde estrategia y desarrollo de personas conforman un tándem indisoluble. Y así se recoge en su visión: *Heineken España será la compañía líder del mercado español y un referente en el mundo Heineken, preferida por consumidores y clientes, con las marcas más apreciadas, y reconocida como un gran lugar para trabajar, en el que las personas se encuentren inspiradas para dar lo mejor de sí mismas... Y también en sus valores: El Compromiso lleva a la confianza mutua y a la colaboración, motores de crecimiento de la empresa y de desarrollo individual de los empleados...*

UN GRAN LUGAR PARA TRABAJAR

Y otro reflejo de ese fuerte compromiso que reside en la compañía es el proyecto o reto de hacer de Heineken España “un gran lugar para trabajar”, objetivo que precisamente se recoge en esa nueva visión del grupo, que fue definida en el año 2008 a raíz del establecimiento de una nueva estrategia y la consiguiente revisión cultural surgida de la misma.



Lo que queremos es que nuestra gente se sienta parte de un proyecto que le ilusione, que le haga trabajar de una forma más efectiva, eficaz y agradable)

José Luis Romero, DRH de Heineken España

Traducida en acción, esta visión significa la implantación de una estrategia de gestión de personas que contribuya a alcanzar el liderazgo, reforzar el compromiso y la satisfacción de los empleados y posicionar a Heineken España en el mercado laboral como empleador de referencia.

Y este fue el punto de partida para que en 2009, y en colaboración con Peoplematters, la compañía comenzara a trabajar para desarrollar esa idea de “un gran lugar para trabajar”, un proyecto que ha supuesto la obtención de la certificación efr Empresa otorgada por la Fundación MásFamilia, tal y como explica el director de PeopleMatters, Alfonso Jiménez: “Cuando empezamos a trabajar nos dimos cuenta enseguida de que Heineken era ya un gran lugar para trabajar. Tenía una propuesta de valor muy competitiva, desde muchos puntos de vista como los retributivos, pero también desde el punto de vista de conciliación, de estilo de gestión de personas...”

Y así es como surgió el objetivo de obtener el certificado efr, que se consiguió en abril de 2010”.

Para la obtención de esa certificación, Heineken España ha tenido que someterse a un minucioso proceso de diagnóstico y auditoría externa para acreditar la implementación de procesos que fomentan el empleo de calidad, la igualdad de oportunidades o la cohesión entre la vida familiar y profesional.

TRABAJO REALIZADO DESDE Y POR LOS DE DENTRO

Pero, sobre todo, ser una empresa efr supone el reconocimiento a un intenso trabajo previo, desarrollado desde y por los de dentro. Así lo destaca Beatriz Ardid, gerente: “La propuesta de valor no fue una creación de laboratorio que desarrollaron unos consultores externos junto a la dirección de la compañía, sino que fue algo que salió



Alfonso Jiménez, director de Peoplematters, y José Luis Romero, DRH de Heineken España.

La calidad del empleo en el mundo fabril es un claro indicador de compromiso)

Alfonso Jiménez, director de PeopleMatters

de los propios empleados. Para ello, realizamos cerca de 20 focus group en todas las sedes de la compañía, tanto Servicios Centrales como fábricas, y en los que participó una representación de todos los colectivos de la compañía. De ahí surgió la propuesta de valor de Heineken España”.

“Efectivamente –añade el director de RRHH de la compañía, José Luis Romero– fueron encuentros muy participativos. Por un lado, nos servían para que la gente descubriera todo lo que la compañía ponía a su disposición, pero también eran una fórmula para que surgieran iniciativas y propuestas de mejora. De hecho, uno de los aprendizajes más significativos que obtuvimos de estos focus group fue el poder ratificar que nuestros colaboradores tienen un altísimo compromiso con la compañía. Además, perciben una voluntad por parte de Heineken España de facilitarles y ayudarles a conciliar su vida profesional y personal. Pero también surgieron peticiones de seguir trabajando en algunas áreas determinadas como por ejemplo la comunicación. Nuestros em-

pleados nos pedían un mayor esfuerzo y énfasis para comunicar la situación de la compañía y los proyectos que estamos desarrollando. Y en este sentido hemos hecho un gran esfuerzo”.

COMUNICAR PARA HACER PARTICIPES

El propio proyecto de que Heineken España sea “un gran lugar para trabajar” es un buen ejemplo de la importancia adquirida por la comunicación en el grupo. “Además de los focus grupos, otro pilar fundamental del proyecto ha sido el plan de comunicación. “Yo lo vivo” es el eslogan que se ha elegido para comunicar todas las iniciativas que se estaba desarrollando. Hemos utilizado tanto los medios escritos, nuestra revista “Mundo H”, como el portal del empleado, o las reuniones con la dirección, que celebramos cada tres meses y en las que informamos a todo el personal de los proyectos, los logros y los hechos más significativos”, señala el responsable de RRHH.

“Pero no se trata sólo de una campaña de comunicación, sino también de compromiso. En el fondo lo que queremos es conseguir el compromiso de nuestra gente, que se sienta parte de un proyecto que le ilusione, que le haga trabajar de una forma más efectiva, eficaz y agradable. Y por ello, hemos intentado que todos los mensajes y elementos utilizados fueran muy reconocidos, muy entendidos y muy de ellos. Así que todas las iniciativas se han hecho a través de gente de la casa, ellos han participado en el vídeo de la campaña, se han utilizado en todo momento las imágenes de nuestras instalaciones... Porque esta cercanía nos permite lograr imagen muy real y emotiva, y con la que la gente se siente completamente reflejada”, añade.

Un compromiso entendido y exigido en un sentido bidireccional, de los empleados con el proyecto de la compañía, pero también de la compañía con las necesidades y realidades de sus empleados. “La gente nos pedía que siguiéramos ayudándoles a hacer su trabajo de una forma más eficiente y con más facilidades para atender sus otras facetas vitales”, asegura José Luis Romero. “Y eso es lo que más nos interesaba a nosotros, que nuestros empleados vieran que teníamos un compromiso y una voluntad de desarrollar prácticas conciliadoras y políticas reales, y una preocupación por su bienestar personal y familiar, así como por su desarrollo profesional. Y todo ello está reflejado en nuestros objetivos, siempre con el foco de la mejora continua”.

Y desde esa firme voluntad se escogió el modelo efr para poner en valor en la organización las medidas de conciliación. Este modelo ordena las medidas en cinco grupos: calidad en el empleo, flexibilidad temporal y espacial, apoyo a la familia, desarrollo profesional e igualdad de oportunidades. “Heineken España tiene una oferta muy completa porque proporciona estabilidad en el empleo y seguridad, desde el punto de vista de que cubre numerosos beneficios sociales dirigidos a empleados y a sus familias, porque se preocupa mucho de desarrollar a su gente, y porque se preocupa también de

**Señas de
Identidad**



**Fortaleza
Flexibilidad**

CONCILIANDO EN OFICINAS Y EN FÁBRICAS



Si hay algo que resulta complejo es hablar de conciliación en entornos fabriles, con trabajo a turnos... Sin embargo, ésta es una realidad que Heineken España ha sabido vencer de la forma que nos relata su director de RR.HH.: *“Eso es algo que llama la atención porque se tiende a focalizar la conciliación en la flexibilidad, y es importante no olvidarse de otros aspectos importantes como son el desarrollo de los empleados y la calidad del empleo. Todos ellos están muy presentes en el modelo efr.*

Obviamente es más sencillo aplicar la flexibilidad temporal en oficina, pero en entornos sujetos a turnos, como son las fábricas, no se trata tanto de que la gente pueda entrar media hora más tarde —el turno es el turno— sino que en la medida de lo posible, si necesita estar en un turno distinto para atender sus necesidades, haya una cierta capacidad de organización por parte de la compañía que lo permita”. “La calidad del empleo en el mundo fabril es un claro indicador de compromiso”, ratifica el director de PeopleMatters, Alfonso Jiménez.

De hecho, el proyecto de “Un gran lugar para trabajar” está enmarcado en una iniciativa a nivel global del Grupo Heineken, y que es el compromiso con la sostenibilidad. *“Este proyecto —dice Romero— se basa a su vez en una serie de pilares como son el comercio verde, la producción verde, el compromiso con los empleados, que es donde se enmarcan todas estas medidas y que buscan el compromiso, el desarrollo, el respeto...”.*

El proyecto efr es una visión a futuro. Independientemente de la coyuntura económica, necesitamos tener un equipo comprometido para conseguir hacer realidad nuestra visión)

José Luis Romero, DRH de Heineken España

la diversidad en sus políticas de empleo. Por tanto, desde esta realidad podríamos decir que Heineken España era ya una empresa muy comprometida y responsable. De hecho, para ellos no era tan importante el exterior, los reconocimientos que pudieran llegar de fuera, como que su gente supiera que realmente estaban preocupados por las personas. Y esto es algo que además se demuestra en el día a día. Por eso nuestro trabajo ha consis-

tido fundamentalmente en la adaptación de lo que ya existía al modelo efr”, explica la gerente de PeopleMatters.

PERSONAS, LIDERAZGO DE MARCA Y CARÁCTER INTERNACIONAL

El resultado de ese trabajo ha sido la definición de una propuesta de valor al empleado, o lo que es

lo mismo, de un compromiso de la dirección de la compañía con sus personas, que se articula en tres ejes:

- Personas, desarrollo y ambiente laboral.
- Marca líder.
- Internacional, estabilidad.

“Personas, desarrollo y ambiente laboral es una apuesta por las personas para que disfruten con su trabajo y mejoren constantemente y contribuyan a la obtención de los resultados. Marca líder hace referencia a la calidad y el prestigio de una empresa líder de la que estamos orgullosos y que demostramos con pasión. Y, por último, el carácter internacional destaca la solidez y confianza que proporciona el pertenecer a un gran grupo internacional”, indica Beatriz.

Por su parte, el director de PeopleMatters desarrolla el porqué de la elección de estos atributos de marca: *“Lo que se pretendió es primero que fueran atributos reales, no construcciones, segundo que fueran valorados y tercero, que alguno de ellos fuera un elemento diferencial. En este caso, el elemento diferencial en el sector lo pone ese componente internacional. El resto de cerveceras relevantes del mercado español son locales, y por tanto, no disponen del apoyo de una compañía global en proyectos, recursos, inversiones, tecnologías, etc. Y se quiso también que fueran pocos atributos, porque cuando se tiene una batería de ellos es muy difícil tenerlos todos presentes”.*

UNA INVERSIÓN DE FUTURO

Porque no es un proyecto del que se espere un retorno inmediato en términos económicos... El responsable de RRHH de Heineken España sabe incluso que no se pueden esperar resultados tangibles a corto plazo: *“Yo creo que el retorno que cabe esperar de la conciliación es la mejora del clima laboral, del compromiso de los empleados... Y la gente comprometida rinde más y mejor. Su nivel de satisfacción le lleva a superarse, a conseguir los objetivos, a creer e implicarse en el*

proyecto. Cuando dan, reciben, y dan porque reciben y porque ven que detrás hay unas políticas sólidas. En Heineken España no sólo estamos por un proyecto económico, sino también por un proyecto humano. Tenemos un compromiso con las personas, ya que son ellas las que van a conseguir hacer realidad el desarrollo de las marcas, los productos, y la consecución de los objetivos."

"Y desde este punto de vista, el proyecto efr es una visión a futuro. Independientemente de la coyuntura económica, necesitamos tener un equipo comprometido para conseguir hacer realidad esa visión que nos hemos marcado de ser reconocidos como una gran empresa para trabajar. Además, tenemos que ser previsores y anticiparnos a esas nuevas circunstancias sociales que van a llegar de una forma cada vez más rápida a nuestras organizaciones: nuevas generaciones, familias monoparentales, etc. Si no somos capaces de convencer a esos nuevos colectivos de que éste es un proyecto interesante y sólido, en el que merece la pena trabajar, no conseguiremos nuestros resultados y objetivos. Efr es también un compromiso con la mejora continua, con seguir trabajando para mejorar e incorporar nuevos aspectos que faciliten la conciliación".

Y UN COMPROMISO DE MEJORA CONTINUA

Desde la propia obligación que el modelo impone de seguir progresando y desde las peticiones de los propios empleados, 2011 se presenta para Heineken España como un año cargado de retos y nuevos proyectos, en palabras de su director de RRHH: "El principal reto que ahora vamos a poner en marcha es comenzar con las sesiones de sensibilización para los mandos de la compañía. Actualmente existe



una total convicción por parte del Equipo Directivo de la compañía y ahora tenemos que extender esa filosofía y vocación a todos los niveles de mando".

La elaboración de un manual de conciliación donde se recoja toda la oferta que actualmente ofrece Heineken España a sus empleados, la integración de igualdad y conciliación, la gestión eficaz del tiempo

o la auditoría de seguimiento, son otros de los proyectos previstos para el presente ejercicio, junto con un estudio de la viabilidad económica de implantación de nuevas medidas que se pueden abordar en un futuro de servicios a mayores.

Todas estas iniciativas son las que dan forma al compromiso de Heineken España con sus empleados y las que convierten a su vez este compromiso en una razón de negocio. "Heineken España apuesta por las personas, para que disfruten con su trabajo, mejoren constantemente y contribuyan a la obtención de resultados".)

Heineken España tiene una oferta muy completa porque proporciona estabilidad, seguridad y desarrollo a sus profesionales)

Beatriz Ardid, gerente de PeopleMatters