



María Calvo,
directora de Gestión del Talento y RSC de
Grupo VIPS

Emilio Vázquez

Formamos a las personas para ofrecer mejor experiencia al cliente

Grupo Vips es una compañía multimarca y multiformato que gestiona, en propiedad o bajo régimen de franquicia, un total de ocho marcas que incluyen seis cadenas en España y Portugal: VIPS, VIPS Smart, Ginos, Starbucks, Fridays y wagamama. Con el objetivo de tener al mejor talento para atender a los clientes, el departamento de Gestión de Talento trabaja intensamente para ofrecer una formación continua a toda la plantilla que le permita crecer profesional y personalmente.

¿Cuáles son los criterios más importantes en los que se centra la gestión del talento en Grupo VIPS?

Nos encontramos en un momento de expansión muy fuerte y lo más importante es asegurar que el crecimiento como grupo nos permite dar oportunidades a la mayoría de nuestras personas para que puedan crecer y desarrollarse profesionalmente. Aparte de este reto, en el grupo tenemos unos pilares de gestión de personas que son muy importantes. En primer lugar, tenemos un talento muy diverso y eso nos ofrece una riqueza increíble como empresa. Además, al ser un grupo multimarca podemos ofrecer a las personas distintas oportunidades de movilidad dentro de la compañía, ya sea en distintas marcas o departamentos. Y, en tercer lugar, trabajamos para ofrecer empleo estable y flexible a las personas, para que puedan adaptarlo a sus necesidades personales. Estos serían los criterios más importantes de la gestión de personas en Vips.

Para hacer frente a esta expansión del negocio, ¿de qué manera identifican el talento a promocionar?

Hemos desarrollado una serie de sistemas que nos permiten identificar el talento dentro de la compañía. Con estos sistemas unimos la información de cada una de las personas en relación a cómo se desempeñan en su puesto actual con la información sobre su trayectoria, tanto a nivel profesional como formativo. Además, realizamos una serie de pruebas de personalidad y dinámicas con las que detectamos sus habilidades. ¿Qué nos permite este proceso? Por un lado, identificar el talento interno que podemos promocionar, pero también nos permite trabajar a medio y largo plazo con las personas e ir asignándoles planes muy a medida.

Con el objetivo de fidelizar al talento, recientemente han incorporado una encuesta de evaluación temprana. ¿Por qué?

Porque una evaluación anual no sirve para detectar el talento de manera temprana y poder acelerar nuestra capacidad de ir desarrollando a esas personas. Entonces, sin esperar el momento de la evaluación, podemos detectar qué personas son inquietas, tienen potencial y pueden desarrollarse, y las vamos incorporamos en los procesos. Este proceso se convierte en una palanca muy importante para poder retener a ese talento.

¿Qué reto supone tener la gran mayoría de la plantilla distribuida en restaurantes por toda España?

Tener el grueso de la plantilla distribuida en 400 restaurantes nos supone tener que ser muy ágiles a la hora de formar de manera continua a las personas. Por ello tenemos programas de formación continua desde que entran a formar parte de la compañía y que se alargan durante toda su trayectoria profesional con nosotros con el objetivo de que vayan evolucionando a la misma velocidad que nuestro negocio. Por otra parte, la distribución de la plantilla provoca que tengamos que convertir a cada gerente de un restaurante en un director de RRHH. Nuestros responsables tienen que ser gestores de personas y de equipos, deben entender qué herramientas y recursos tienen y cómo pueden desarrollar a un equipo fuerte.

¿Cómo consiguen motivar a las personas en un sector tan duro como es la restauración?

La diversidad del grupo y la posibilidad de desarrollo y crecimiento es lo que más puede comprometer a una persona. Pensar que estás creciendo a nivel

La encuesta de evaluación temprana se convierte en una palanca muy importante para poder retener el talento

personal y profesional durante el tiempo que estás aquí y que te llevas una serie de habilidades y de conocimientos que te van a servir siempre en la vida. Por otro lado, el trabajo en equipo también es un factor muy importante. Si eres una persona que disfruta trabajando en equipo, en el sector servicios vas a florecer. Realmente buscamos personas que les guste el sector servicios, que sientan pasión por el cliente y que, además, quieran contribuir activamente trabajando en equipo.

El sector de la restauración organizada es un negocio tremendamente estructurado, es decir todos los procesos están muy pensados y organizados para que puedan aplicarse en cada restaurante, por eso nosotros decimos que nuestro negocio realmente son las personas: tener a las personas formadas para que den la mejor experiencia al cliente.

¿Qué características debe cumplir el candidato ideal de Grupo VIPS?

Nos fijamos en que les guste el sector servicios y atender al cliente, que tengan una capacidad muy alta de relacionarse con las personas y que les guste el trabajo en equipo. Esto es fundamental en cualquier puesto que ocupes en la compañía.

¿Y cuál es el criterio para reclutar talento en central?

Buscamos perfiles cualificados, con formación y experiencia, para cada uno de los departamentos. Pero, además, las personas que se incorporan tienen que entender muy bien que el negocio está en los restaurantes y debe tener una capacidad de escucha muy importante. La percepción del cliente tiene que ser tan fuerte en las oficinas como en los restaurantes y de hecho llamamos a las oficinas "unidades de apoyo".

¿Cómo se acercan a este talento?

Vamos a escuelas de formación y a universidades donde hay jóvenes que están buscando trabajo, ya sea para compaginar o para dedicarse al sector. A través de nuestras webs y redes sociales también explicamos cómo acceder a nuestro canal de empleo, pero, sobre todo, mostramos a personas de nuestra compañía y sus experiencias. Eso es lo mejor para poder atraer a personas similares y que conozcan la experiencia de los profesionales que trabajan con nosotros.

¿Es fácil establecer políticas de flexibilidad y conciliación en el sector de la restauración?

Sí. Por un lado, es un tema que tenemos presente desde el momento de la contratación. Realizamos la mayor parte de nuestra selección de personal a través de un canal de empleo muy innovador que, a través de distintas interacciones con las personas interesadas, va asignando y seleccionando la persona más adecuada para cada puesto demandado, siempre de acuerdo a las preferencias que nos ha indicado esa persona. Ahí entra un componente de flexibilidad muy importante para adaptar el puesto a las necesidades que tiene la persona. Además de eso, trabajamos con planificaciones trimestrales para que toda la plantilla conozca su calendario de trabajo en los próximos tres meses y pueda así planificar su vida. Y, luego, disponemos de sistemas adicionales de flexibilidad para que aquellas personas que tengan horas disponibles puedan dedicarlas a la compañía si así lo desean.

¿Qué imagen tiene Grupo VIPS como empleador?

La percepción del Grupo VIPS como empleador es positiva. El público es consciente de que nuestra plantilla es muy diversa y joven. Además, se percibe

que las personas que trabajan con nosotros tienen una buena disposición de atender al público y se nota que están satisfechos y felices con su trabajo. Otro de los puntos que sabemos que valoran nuestros trabajadores es la formación constante que reciben, la calidad y los valores de la compañía, así como nuestra vocación por el cuidado del cliente.

Además, se caracterizan por una apuesta importante por el empleo de colectivos vulnerables...

Como compañía siempre hemos querido dar un paso más en la gestión de cada una de nuestras áreas y en la gestión de personas siempre hemos querido incluir a colectivos que tienen más difícil acceder a su primer puesto de trabajo. Siempre hemos trabajado mucho para entender cuáles eran esas dificultades y cómo, desde el negocio, podemos poner en marcha itinerarios que incluyan formación técnica en hostelería, formación en habilidades para que aprendan a desempeñar esas funciones y ofrecemos programas de prácticas para que puedan acceder a un primer empleo.

La compañía hace un especial hincapié en la formación continua. ¿Cómo se estructura?

A nivel de formación, tenemos varias etapas. La formación inicial o de acogida por la que pasan todas las personas, que incluye formación en calidad, en prevención de riesgos, en los valores del grupo y en temas específicos de cada marca. A partir de ahí, todas las personas pasan por etapas de formación continua. La tenemos definida como escalones que van subiendo. Después de formarse en el siguiente

escalón, practican en el puesto de trabajo y, de esta forma, van desarrollándose en la especialidad en la que estén. También impartimos formación en habilidades, en herramientas digitales necesarias para la gestión del trabajo, en idiomas, etc. Nuestros empleados están actualizando su formación dentro del grupo de forma permanente. Y después llega un momento en el que las personas, aparte de sus tareas, tienen responsabilidad sobre las tareas de otros. Entonces tienen que aprender temas de gestión y por eso desarrollamos el Programa Líderes.

¿En qué consiste?

Es un programa que prepara a nuestras personas para gestionar un restaurante. Está dividido en tres niveles, según el puesto al que vayan a promocionar, y en él ven temas de gestión económica de un restaurante, de RRHH, de operación –donde entra la gestión de todos los procesos de un restaurante, incluyendo la calidad y el servicio al cliente–, temas de marketing, de satisfacción del cliente y comercial para poder seguir atrayendo a nuevos clientes.

¿Por qué metodologías apuestan en el programa?

Primero tiene una formación presencial donde expertos de oficinas y de operaciones forman en aula a las personas en los distintos módulos, después tiene contenidos online, pero, sobre todo, guías de entrenamiento para que las personas puedan poner en práctica en el puesto de trabajo lo aprendido.

Para todo este proceso de formación continua, Grupo VIPS cuenta con un centro de formación propio...

Es un centro de formación, ubicado en Madrid, donde tenemos aulas y reproducciones de todas nuestras cocinas, de forma que pueden practicar todo lo que después van a hacer en los restaurantes. También contamos con una universidad corporativa online donde se pueden realizar los cursos digitales, ver vídeos, hay foros de comunicación entre ellos y los formadores, y mucha formación en el puesto de trabajo. El año pasado impartimos más de 475.000 horas de formación para una plantilla de cerca de 8.200 empleados.

¿Cómo perciben los empleados esta apuesta por el desarrollo profesional y la promoción interna de la compañía?

Es uno de los factores más valorados por la plantilla y, además, es una palanca para aumentar el compromiso de las personas. Pero pensamos que no solamente tiene que existir esta posibilidad, sino que tenemos que dar la oportunidad para que todas las personas que están pasando por estos procesos vean que están creciendo profesionalmente.

La RSC es otra de sus responsabilidades...

El voluntariado corporativo de Grupo VIPS empezó hace 15 años, precisamente, con un programa de personas que tenía como objetivo acoger a profesionales procedentes de otros países que se incorporaban a la compañía y que no tenían la red de contactos o el conocimiento suficiente para poder establecerse en una nueva ciudad. A partir de ahí hemos desarrollado modelos que pueden llevarse a cabo en cada uno de los restaurantes y que normalmente trabajan con colectivos que

Desde Cerca

¿Qué es lo más importante que ha aprendido en su trayectoria?

A nivel profesional, que para tener éxito es importante gestionar las expectativas de las personas y su adaptación a los procesos. Y a nivel personal, cada día me sorprende la capacidad de superación de las personas.

¿Cuál es el mejor consejo que le han dado?

Rodearme de personas mejores que yo.

Si pudiera aprender algo nuevo, ¿qué sería?

Fuera del trabajo, probablemente me gustaría aprender algo creativo.

Tres adjetivos que la definan.

Optimista, tenaz y curiosa.

¿Cuáles son sus destinos de vacaciones favoritos?

Me gusta ir a sitios nuevos.

¿Cómo le gusta desconectar?

Con mi familia, viajando y con el deporte.

¿Quién cocina en su casa?

Todos.

¿Qué le hace reír?

Mis hijos. Me divierte mucho ver cómo interpretan las cosas.

¿Cuál es su serie o película favorita?

Ahora estoy viendo "The Crown" y me está gustando mucho. Hace poco vi "Los Papeles del Pentágono" y me encantó.

¿Cuál es para usted el colmo de la felicidad?

Un día sin agenda.



tienen una necesidad ya sea de actividad social, creativa, etc.

En los últimos años hemos puesto un especial enfoque en el voluntariado profesional porque todo el valor del talento de nuestras personas, de sus conocimientos, de la experiencia que tienen son muy valiosos para otros colectivos. Por eso, nos hemos centrado en temas de empleabilidad para utilizar ese inmenso talento para que otras personas puedan desarrollar sus capacidades y poder incorporarse al mundo laboral.

Y tiene muchos beneficios a nivel de RRHH...

Sí. Impacta en el compromiso de las personas, mejora el trabajo en equipo y la capacidad de solucionar problemas de las personas porque te enfrentas a un reto que está fuera de tu área habitual de trabajo, mejora la capacidad del liderazgo, te convierte en mejor formador... Son habilidades muy valiosas que no solo impactan en el desarrollo y compromiso de los profesionales, sino que también son herramientas útiles de atracción de talento ■