



Juan Manuel Sánchez Martín,
Corporate director of Human Resources de
González Byass

Emilio Vázquez

RRHH debe medir sus iniciativas en función de cómo repercuten en el cliente final

González Byass es una empresa que elabora y comercializa vinos y spirits de calidad con alcance mundial, y que continúa teniendo presentes sus raíces como bodega familiar jerezana casi 200 años después de su fundación. Con un crecimiento exponencial e inmersa en un fuerte proceso de internacionalización, su director de RRHH nos explica cuáles son las claves del engagement de sus profesionales.

¿Cómo es su departamento de RRHH?

El departamento de RRHH de González Byass es un equipo formado en un 70% por mujeres y 30% por hombres, nos dividimos por áreas de actividad y situación geográfica: Servicios Corporativos, en Jerez, y a nivel internacional contamos con nuestros HRBP en México, Chile y UK. Es un equipo multicultural, comprometido y dinámico, dispuesto a asumir nuevos retos y seguir la línea de crecimiento que está experimentando la compañía.

¿Cómo definiría la cultura corporativa de su compañía actualmente?

Tenemos que tener en cuenta que hablamos de una compañía con más de 180 años de existencia (se fundó en 1835) y con miembros de la sexta generación de la familia ya involucrados en el negocio, con presencia efectiva en ocho países y comercializando los productos en más de 100 y, evidentemente, todo eso imprime un carácter muy especial. Desde sus inicios, González Byass se ha caracterizado por el orgullo de pertenencia de sus empleados, siendo este el eje fundamental en torno al cual se ha desarrollado nuestra cultura corporativa. Tenemos personas con un elevadísimo nivel de compromiso porque sienten González Byass como algo propio; de hecho, algunos de nuestros colaboradores son miembros de la tercera o cuarta generación de su familia trabajando en la compañía. También la orientación al cliente creo que es algo que nos define de manera clara y, cómo no, la internacionalización, que en los últimos años lo ha sido no solo a nivel de distribución de nuestros productos, sino que hemos dado el salto a la elaboración fuera de España.

Cuentan con alrededor de 900 empleados tanto en centros de producción como en oficinas comerciales. ¿Cómo se gestiona esta diversidad y se atiende a demandas tan diferentes?

Tenemos diversidad de perfiles, nacionalidades (actualmente, 12) diversidad generacional y diversidad cultural. Adicionalmente, contamos con centros de producción (nuestras Bodegas), con empresas propias de distribución a nivel mundial y, por supuesto, con nuestros Servicios Corporativos con los que da-

mos servicio a todo el grupo. La internacionalización que estamos llevando a cabo ha empujado al desarrollo acelerado de la capacidad para adaptarnos a esta combinación. En mi opinión, la clave reside en conjugar la implantación de políticas transversales para tener unas reglas de juego claras y comunes a nivel global, con el respeto a la idiosincrasia y particularidad de cada una de nuestras Bodegas y países en los que operamos.

Priorizan el espíritu comercial y apuestan por la innovación. ¿Cómo debe ser un candidato que quiera unirse a su organización?

El candidato/a que quiera unirse a nuestra organización debe ser una persona dispuesta a aprender cada día que pase con nosotros, y con espíritu comercial para atender las exigencias internas y exter-

nas del mercado. Debe ser una persona entusiasta, con actitud para aportar ideas, que no tenga miedo a equivocarse, preferimos errores subsanables que estancamiento, somos una compañía de retos.

Por otro lado, la innovación se ha convertido en uno de nuestros ejes y hemos establecido premios anuales que reconocen las mejores ideas de nuestros empleados a lo largo de cada año y les recompensamos tanto en metálico como en especie, de forma que puedan compartir los reconocimientos con su entorno familiar.

También realizan una fuerte apuesta por la formación. ¿En qué aspectos hacen hincapié?

Actualmente, nos encontramos inmersos en un proceso de evolución muy relevante, para el cual estamos implantando un nuevo sistema de gestión empresarial (SAP) que permitirá la homogeneización de procedimientos en todo el grupo a nivel nacional e internacional, fomentando una cultura común, por

lo que nuestros esfuerzos en formación se están volcando en el aprendizaje de esta herramienta, y en abordar la transformación digital desde varios puntos clave (Big Data /análisis de datos, marketing digital, cambio cultural). También la formación en idiomas con clases presenciales, telefónicas, online, como parte fundamental para ser una compañía global capaz de consolidar una visión estratégica general. Adicionalmente, apostamos por el desarrollo de habilidades que refuercen las competencias críticas de nuestros empleados/as, que les permita crecer en su día a día. Innovamos también en este ámbito, organizando desde jornadas saludables, mindfulness y actividades que permitan que nuestros empleados estén actualizados en su área técnica, que estén motivados y sepan gestionar la combinación de vida profesional y personal.

¿Cómo definiría su experiencia de empleado?

Pensamos que corre paralela al crecimiento de la compañía y, por tanto, se trata de una experiencia apasionante, llena de oportunidades y con margen para desarrollar sus ideas. González Byass ofrece aprendizaje y crecimiento, unido a las últimas medidas en cuanto a flexibilidad horaria, posibilidad de

Empatía, claridad y capacidad de adaptación en un entorno VUCA son características fundamentales en la gestión de cualquier equipo humano en la actualidad

experiencia internacional (para propiciar el conocimiento de González Byass desde otras perspectivas y culturas), y proyección profesional apoyada por formación en el propio puesto de trabajo y en otras áreas que pueda ampliar su horizonte para asumir los retos que se planteen en la compañía.

¿Qué imagen tienen en este momento ante el resto de áreas de la compañía?

Pensamos que nuestros/as empleados/as pueden decir que somos cercanos, que escuchamos y nos involucramos en resolver sus peticiones y que tratamos de adaptarnos a cada persona y circunstancia, dentro de unos procedimientos genéricos y de aplicación global.

¿Y en el mercado? ¿Considera que González Byass es un empleador atractivo?

A nivel de gran consumo y distribución, aunque la competencia es alta para atraer el mejor talento,

González Byass es un empleador competitivo que ofrece recorrido, te da la oportunidad de proponer y de cambiar cosas, de participar en este reto, y todo bajo un ámbito de reconocimiento y de condiciones que permiten flexibilizar para disfrutar de tu vida familiar. González Byass es una marca de referencia, premiada en numerosas ocasiones por la calidad de nuestros productos, y de nuestro servicio.

¿En qué proyectos están trabajando en RRHH?

Actualmente, tenemos varios proyectos en marcha, a destacar el nuevo modelo de Evaluación del Desarrollo Profesional, así como la implantación del nuevo *software* a nivel global, que permita procesos genéricos para todo el Grupo, que ayude a consolidarnos tras el importante crecimiento que estamos experimentando, unificando nuestra visión estratégica y siguiendo una misma línea de trabajo con el desafío de integrar a cada una de las personas que pertenecen a González Byass en un espacio multicultural y abierto.

Destacamos el proyecto de innovación "Pon el foco en el interior de GB" donde hemos llevado a cabo una recogida de propuestas por parte de todos

los empleados/as para mejorar en su ámbito profesional, medidas focalizadas tanto a la propia formación como a actividades que fomenten las relaciones personales en el trabajo, propuestas de mejora de la comunicación, flexibilidad, programa de acogida de nuevas incorporaciones, etc.

¿Cuáles cree que son las características de la gestión de personas en una compañía como la suya?

Creo que para gestionar a personas hay que tener empatía, hay que mantener una buena y constante comunicación con los empleados, y que todos los implicados en la compañía seamos conscientes de las "reglas de juego", conozcamos con claridad qué se espera de cada uno/a de nosotros, y qué podemos esperar a cambio de la compañía y, lógicamente, se pongan a disposición las herramientas necesarias para tener un excelente desempeño en el puesto de trabajo. Por tanto, empatía, claridad y capacidad de adaptación en un entorno VUCA son características fundamentales en la gestión de cualquier equipo humano en la actualidad.

¿Cómo cree que ha cambiado la función de RRHH en los últimos años?

Creo que RRHH ha evolucionado desde la realización de funciones puramente administrativas a una segunda fase en la que se convirtió en socio estratégico del negocio con mayor foco en el desarrollo de nuestro "cliente interno" hasta una fase actual en la que nuestros clientes son los mismos que los del negocio. Por tanto, en la actualidad toda nuestra actividad debe dirigirse al desarrollo de nuestro cliente interno como búsqueda de su satisfacción, pero, sobre todo, con el objetivo claro de conseguir productos y servicios excelentes para los clientes externos. El prisma con el que debemos mirar y medir la efectividad de nuestras políticas y prácticas con nuestros colaboradores no es otro que comprobar en qué medida repercuten en un mejor servicio al cliente del negocio.

Y ¿hacia dónde cree que se dirige?

En mi opinión, seguiremos siendo parte fundamental del timón estratégico de la compañía, los cambios suceden y hay que tener un equipo preparado para afrontarlos. Necesitamos que nuestros colaboradores tengan capacidad de adaptación y ambición para crecer conjuntamente al ritmo que exige la compañía, y nuestro departamento debe ser una herramienta que ayude a afrontar cada nueva etapa con optimismo y confianza. Y eso sin olvidar los dos grandes retos que estamos afrontando o afrontaremos en los próximos años todas las compañías, la digitalización y la búsqueda de herramientas de flexibilidad que permitan una mejor conciliación.

¿Y la figura del director de RRHH?

La figura del director de RRHH será fundamental a la hora de generar esa capacidad de adaptación al entorno VUCA, deberá se-

Desde cerca

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

La importancia de contar con un equipo excelente; serás tan bueno o tan mediocre como lo sea tu equipo.

¿Cuál es el mejor consejo que le han dado?

Los límites te los marcas tú mismo.

Si pudiera aprender algo nuevo, ¿qué sería?

Aprender a pilotar aeronaves

Tres adjetivos que le definan

Según mi entorno más inmediato, generador de entornos de confianza, el afán de superación y la resiliencia

¿Cuáles son sus destinos de vacaciones favoritos?

Soy un privilegiado por vivir en la costa; en general, en mi familia nos encanta viajar, pero si tuviera que elegir una ciudad en particular sería sin lugar a dudas Londres.

¿Cómo le gusta desconectar?

En ese aspecto no soy nada sofisticado, practicando deporte en general y pasando tiempo con la familia y amigos

¿Quién cocina en su casa?

Mi esposa (aunque yo hago algunas elaboraciones "especiales").

¿Qué le hace reír?

En general, una comida con amigos, situaciones del día a día con mi equipo, tampoco soy nada complicado en este sentido.

¿Cuál es su serie o película favorita?

Podría mencionar varias, pero por citar alguna de las más recientes, House of Cards.

¿Cuál es para usted el colmo de la felicidad?

Son momentos concretos, como los que paso con mi familia en un hotel en particular al que solemos ir los veranos.

guir mostrando capacidad de liderazgo, y ser capaz de vivir, inculcar y transmitir los valores de la compañía, confiable y abierto a nuevas propuestas y, por supuesto, que promueva el cambio para alcanzar los objetivos estratégicos.

La gestión de paradojas será también uno de los retos fundamentales, como ejemplo tendremos que actuar en el corto, pero con la vista puesta en el largo plazo, gestionar las aspiraciones de los millenials al tiempo que la convivencia con los miembros de la generación del baby boom, etc ■

