



**Fernando Villalba,**  
director de Comunicación y  
responsable de RRHH de  
**Bodegas Protos**

Emilio Vázquez

# En Protos siempre seguimos la regla de las dos T: trabajo y talento

**Protos es una de las bodegas que más vino elabora en la Ribera del Duero, pero, paradójicamente, se caracteriza por tener una de las plantillas más cortas. En total, emplea a 65 personas. Esto significa, en palabras de su director de Comunicación y responsable de la gestión de Recursos Humanos, Fernando Villalba, que: "Tenemos una estructura muy formada, bien organizada y, sobre todo, muy comprometida con la empresa".**

## **Sorprende que tengan una plantilla tan corta para todo el proceso de elaboración del vino. ¿Tienen procesos externalizados?**

La estructura fija de Protos está compuesta por 65 personas entre bodegueros, enólogos, personal de oficina, etc., pero en la época de vendimia esta plantilla se incrementa en más de 500 personas. Protos maneja 1.400 hectáreas repartidas por toda la geografía de la Ribera del Duero y realizamos todo el trabajo de forma manual, es decir, recogemos la uva a mano porque supone un distintivo de calidad muy importante respecto a otro tipo de bodegas.

## **¿Esto significa que no tienen miedo a la automatización de los procesos?**

La tecnología es bienvenida siempre que aporte calidad al trabajo. Ahora bien, en algunos procesos todavía no tenemos claro que las máquinas lo vayan a hacer mejor que las personas y hasta que la tecnología no mejore el plus de calidad que ofrece una persona, quedará en un segundo plano. Yo creo que la clave está en la complementación. Hay bodegas que realizan la vendimia con máquinas y si nosotros lo hiciéramos podríamos reducir a la mitad las 500 personas que cada año empleamos, pero hoy en día para nosotros esto no es viable.

## **¿Con qué tipo de perfiles profesionales cuenta la compañía?**

Una bodega tiene perfiles muy variados y altamente especializados. En primer lugar, el departamento de Enología está formado por un perfil profesional muy técnico con la directora técnica de la bodega y los diferentes enólogos que trabajan en su equipo. Pero también tenemos otro perfil muy técnico que es el perfil de campo. La clave para elaborar un buen vino es tener una buena uva, y la materia prima hay que vigilarla y controlarla todo el año, prácticamente a todas horas, porque estamos muy condicionados por la climatología. Es por ello que contamos con un departamento técnico de campo muy importante.

Por otra parte, tenemos un perfil bodeguero que son las personas que llevan a cabo el trabajo que determina el enólogo.

Y, finalmente, contamos con todo el personal de oficina con una variedad de perfiles muy cualificados.

## **¿Cómo ha afectado la irrupción del enoturismo a Recursos Humanos de la compañía?**

El enoturismo empezó como una moda, pero ha venido para quedarse y hay que seguir potenciándolo. Hoy en día, para nosotros, el enoturismo es fundamental. Antes de construir la nueva bodega, proyectada por el arquitecto Richard Rogers, nuestras instalaciones tenían un carácter más comercial, pero a raíz de la obra se estructuró un departamento de Enoturismo profesional con personas con dedicación exclusiva. En este departamento tenemos perfiles del sector del turismo, pero también hay enólogos que son los responsables de explicar el proceso de elaboración del vino. De hecho, la directora del departamento de Enoturismo es enóloga y en la época de vendimia trabaja en la propia elaboración, siendo la responsable de una de las variedades que tenemos.

## **¿Al final, se ha convertido en un negocio adicional a la elaboración de vino?**

Empezamos en el año 2009 con apenas 10.000 visitas en seis meses y cerramos 2017 con más de 38.200. Para nosotros, es una herramienta clave

## **Para mí, el mejor indicador de cómo cuidamos al empleado es ver que la gente no se va y que los puestos son longevos**

para tener contacto con el consumidor y darnos a conocer, y luego nos da la posibilidad de que la gente valore mucho el producto que está tomando. La gente viene con una mentalidad de "fabricación", pero cuando nos visitan, se dan cuenta de que la bodega es un centro de artesanía.

## **¿Cómo marca a la gestión de personas el carácter familiar de la empresa?**

Tenemos mucha comprensión y flexibilidad bien entendida. Creo que si en algo Protos se puede poner, honestamente, una medalla es en este aspecto. Protos es una marca de prestigio internacional que, a su vez, conoce muy bien a todos y

cada uno de sus empleados, conoce las casuísticas de cada persona y se adapta a ella en la medida de las posibilidades corporativas. Esto es una consecuencia de ser una empresa que tiene un carácter muy arraigado y muy familiar.

## **Esto se traduce en un orgullo de pertenencia muy importante por parte de los empleados...**

Sí, es muy importante. Para una empresa líder que se ha mantenido en el mercado durante 91 años, nada ocurre porque sí y creo que gran parte del éxito se debe al importante sentido de pertenencia que tienen las personas con la empresa. Muestra de ello es que en la última década tan solo se han ido tres personas de la compañía, todas por motivos personales, y una de ellas se ha vuelto a incorporar. La gente no se va de Protos y ello es un síntoma de que la empresa está bien armada, de que cuida de sus trabajadores, de que la gente está contenta con su forma de trabajar y con su salario. A cambio de todo ello, el trabajador da lo mejor de sí mismo.

## **¿Qué significa para Bodegas Protos cuidar a su gente?**

Cuidar a la gente es hacer que, cada mañana, cuando viene a trabajar, venga a gusto. Para ello creo que el desarrollo personal tiene que ir estrechamente ligado al desarrollo profesional porque no se puede entender que una persona tenga un gran desarrollo profesional en una empresa y no pueda crecer personalmente, no pueda aportar sus propias ideas a la compañía. Por otro lado, todos nosotros tenemos familia, tenemos gente a la que cuidar una vez que cerramos la puerta de la oficina, y Protos da la oportunidad de conciliar.

Es cierto que tenemos épocas de trabajo muy duras. La vendimia es una época en la que se trabaja mucho y con mucha tensión, porque es un periodo muy concreto de tiempo en el que la uva tiene que ser trabajada y tratada para que el vino tenga esa calidad que buscamos, pero también hay épocas más descongestionadas, con ritmos más relajados que el trabajador agradece.

Al final, la clave del éxito de toda empresa es esta flexibilidad. Hay que ser estrictos cuando hay trabajo, pero al mismo tiempo la empresa permite una flexibilidad a los empleados que se traduce en que estén a gusto. Para mí, el mejor indicador es ver que la gente no se va y que los puestos son longevos.

## **Bodegas Protos está ubicada en Peñafiel. ¿Tienen dificultades para atraer talento?**

Peñafiel es un pueblo de Castilla que está a 45 minutos en coche de Valladolid y además tiene tem-

peraturas muy extremas, tanto en verano como en invierno. Bodegas Protos representa un sector muy importante en Valladolid que, a diferencia de otras industrias, no se puede deslocalizar. Para mantener la Denominación de Origen, la bodega tiene que coger la uva en la Ribera del Duero y tiene que elaborar el vino en la Ribera, no puede trasladar la fábrica a otra comunidad autónoma o a otro país. Además, hay mucha gente en Valladolid y en Burgos, que son las ciudades de referencia más cercanas, que tienen mucha afinidad con el mundo del vino, pero claro que cuesta encontrar talento para algunos puestos específicos.

También es cierto que estamos respaldados por una marca en la cual muchísima gente querría trabajar a nivel comercial, de marketing, enológico... En este aspecto, no somos una empresa al uso porque nos marca mucho nuestra importante tradición y tenemos una marca muy conocida en el mercado. Todo ello es un atractivo añadido para cualquier candidato.

### ¿Qué perfiles son los que entrañan mayor dificultad?

A pesar de que nuestra voluntad es mantener la recogida de la uva de forma manual, es cierto que cada vez es más difícil encontrar mano de obra cualificada para poderlo hacer. A priori, el trabajo de campo no es atractivo para la gente joven y es difícil encontrar mano de obra cualificada y experta para hacer esta tarea.



### Más allá de la formación técnica, en Protos otorgan mucha importancia a la transmisión del conocimiento entre generaciones...

Las figuras del maestro y del aprendiz aportan una mezcla muy interesante a la empresa: la mezcla de veteranía y juventud. Buscamos ese *mix* de los veteranos que siguen en la bodega transmitiendo cómo se tiene que trabajar y la gente que se incorpora con nuevas ideas y ganas de trabajar. Es una característica muy importante de la bodega que no se debe perder nunca. Un claro ejemplo de ello lo encontramos en un puesto decisivo en

### La apuesta por la cantera es algo muy importante que no se debe perder

nuestro sector como es el de director técnico, el del enólogo que decide cómo se deben elaborar los vinos. Hace tres años se jubiló el enólogo que teníamos, con una importante trayectoria y prestigio a nivel nacional, y la compañía apostó por promocionar a su mano derecha y una mujer que había estado trabajando con él durante los últimos diez años asumió la dirección técnica de la compañía. Quizás lo fácil hubiera sido salir a fichar fuera a un reputado enólogo, pero se apostó por una persona de la casa con una importante formación y trayectoria. Esa apuesta por la cantera es algo muy importante que no se debe perder.

### ¿El sector vitivinícola es muy masculino?

Cada vez menos. De hecho, la última *Master of Wine* que ha habido en España es una enóloga de otra bodega. Cada vez hay grandes bodegas que tienen a mujeres ocupando los puestos de direcciones técnicas.

### ¿Y en el resto de perfiles?

Cada vez se va abriendo más. En Protos, por ejemplo, prácticamente la totalidad del departamento técnico y del departamento de Enoturismo están compuestos por mujeres. Y las personas que están al frente de ambos departamentos también son mujeres. Evidentemente, hay un trabajo de bodeguero que es un trabajo muy físico para el que es más fácil encontrar una mano de obra masculina.

### Es una muestra de que la compañía apuesta por la promoción interna basada en la meritocracia...

En Protos siempre hemos seguido la regla de las dos T: trabajo y talento. Tenemos mucho talento en la compañía y a medida que surgen opciones se va promocionando. Junto con la directora técnica, otro claro ejemplo de promoción interna es nuestro actual director general, que fue promocionando desde el puesto de director de Exportación. En definitiva, se trata de los dos puestos más importantes dentro de la empresa y ambos están ocupados por personas que han promocionado en la compañía.

## Desde cerca

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

Intentar hacer las cosas más fáciles a la gente. El trabajo ya es suficientemente complejo.

### ¿Cuál es el mejor consejo que le han dado?

Que me tome las cosas en serio.

### Si pudiera aprender algo nuevo, ¿qué sería?

A nivel personal, me hubiese encantado aprender a tocar la guitarra o el piano; y, a nivel laboral, admiro a las personas que no paran de formarse y encuentran tiempo para hacerlo.

### Tres adjetivos que le definan.

Tranquilo, alegre y disciplinado.

### ¿Cuáles son sus destinos de vacaciones favoritos?

fgjNueva York y Madrid, y estoy enamorado de Asturias.

### ¿Cómo le gusta desconectar?

Con mi mujer.

### ¿Quién cocina en su casa?

Yo.

### ¿Qué le hace reír?

Cualquier película de los Hermanos Marx

### ¿Cuál es su serie o película favorita?

Una película, "El Golpe". Y si me tuviese que llevar una a una isla desierta, sería "Indiana Jones y la última cruzada".

### ¿Cuál es para usted el colmo de la felicidad?

Mi familia. Estar con mi familia, con mi mujer... eso para mí es el colmo de la felicidad.

### ¿Cuáles son los retos de futuro de la compañía en cuanto a la gestión de personas?

Protos tiene muy claro que es una empresa con un carácter personal muy fuerte y por ello tiene muy en cuenta a las personas. Es muy importante mirar al futuro, sin dejar de mirar pasado, y no tenemos que perder lo que nos ha hecho fuertes, sino potenciarlo. La empresa tiene muy claro que el capital humano es muy importante y así se va a seguir manteniendo. Por otro lado, tenemos el reto de la expansión de Protos y lo vamos a seguir haciendo como hasta ahora. De una forma gradual, buscando a la gente que consideramos que mejor se puede adaptar a la empresa y a nuestra forma de trabajo. Vayamos donde vayamos, el capital humano va a ser primordial para nosotros y sobre esa mano de obra experta va a ser sobre la que continuaremos construyendo el futuro de las bodegas ■