



Marcial Navarro,
director de Recursos Humanos y Servicios
de **Damm**

Katherin Wermke

Es necesario aplicar mayor creatividad a la formación

El Grupo Damm mantiene una actividad diversificada gracias a las compañías que lo integran, centradas en el mundo de la cerveza y del agua, además de poseer una compañía logística y una de servicios informáticos. En total, cuenta con un conjunto de unos 2.500 empleados, nueve fábricas situadas a lo largo de la geografía española y los headquarters que están en Barcelona. Para todos estos empleados existen planes de formación tanto en habilidades como en conocimientos y en ambos casos el director de RR HH de Damm aboga por la creatividad en los planteamientos para lograr un mayor aprovechamiento.

El departamento que dirige se llama de Recursos Humanos y Servicios. ¿A qué responde esta denominación y esta estructura?

Cuando se decidió, hace muchos años, establecer el concepto de grupo, una cosa que todos teníamos muy clara era que no queríamos tener una suma de compañías sino un ADN común para todo el mundo y establecimos que el departamento de Servicios Corporativos debía suministrar una estrategia común para todas las compañías y crear una cultura única.

¿Cómo se realiza el proceso de integración de todo este grupo, de todas estas compañías?

Con mucho cuidado y con mucho cariño, porque sin duda estamos hablando de gente con culturas totalmente distintas incluso dentro del mismo sector, como puede ser el de la cervecera, en el que suele haber compañías locales muy arraigadas en su zona. Pero eso también encaja con nuestra filosofía de tener marcas locales y una estrategia nacional. Somos la suma de muchos, pero con una filosofía y un tronco en común.

¿Cómo definiría la cultura del Grupo Damm?

Es una cultura muy ambiciosa. Ésta es una compañía en la que nos manejamos bien con el estrés, somos gente acostumbrada a un esfuerzo adicional porque estamos en un mercado competitivo y tenemos que ser ambiciosos, tener retos muy exigentes. No hay que olvidar que todas las compañías tienen la misma maquinaria, todas tienen dinero para gastar en marketing, y la diferencia entre una y otra no la dan las inversiones que se hacen en activos sino en las personas. Por eso el departamento de RR HH y el conjunto de las personas del grupo Damm son tan importantes y tan relevantes, porque creemos que podemos hacer las cosas mejor que los demás.

¿Cómo son esas personas del grupo Damm?

Por un lado están los que nosotros llamamos la "gente tradicional", de toda la vida, ya que estamos hablando de un negocio donde la gente hasta hace poco cumplía 40 años de servicio. Y, por otro lado, están entrando nuevas generaciones, gente mucho más preparada y para la que además estamos potenciando una formación continuada, tanto en habilidades como en conocimientos.

Si tuviera que definir un perfil profesional dentro de Damm ¿cuál sería?

No existe un solo perfil, lo cual es algo positivo porque yo creo que la pluralidad es una de las vir-

tudes indiscutibles en este mundo... Tenemos diferentes perfiles, uno muy enfocado al mundo cervecero, a mejorar la calidad y la garantía de nuestra cerveza, y que representa la tradición; y otro de profesionales muy entusiastas y orientados hacia el mercado. Éstos son los que están complementando, que no sustituyendo, a la tradición que tenemos en el grupo Damm.

La media de edad ¿cuál sería?

Cuando entré en esta compañía, hace ya nueve años, estábamos en una media de 52 años y ahora estamos por debajo de los 40 años.

¿Más hombres o mujeres?

Hay más hombres. El mundo de la cerveza, que representa una gran parte del negocio, es gremial, con una tradición de profesionales masculinos porque requería muchísimo esfuerzo físico. Hasta hace poco había que mover barriles de 50 y de 60 litros, ya que la manipulación no era auto-

sepa integrar dentro de un equipo. Aquí no es el mejor el que más títulos y más masters tiene sino el que es una pieza más del engranaje que hace que esta compañía funcione.

¿Cómo definiría esas competencias o esa actitud que buscan?

Tenemos definidas las competencias por cada puesto de trabajo por lo tanto no son las mismas competencias y habilidades las que demandamos de una persona que está en el área Comercial que de una persona del área Industrial. Lo que sí demandamos a todos es que estén orientados hacia el cliente, ya sea el interno o el externo, la capacidad de innovación y, sobre todo, la de asumir retos.

¿Y es fácil encontrar estos perfiles? ¿Cuál es su imagen como empleador?

Nuestra imagen como empleador creo que es bastante neutra, no está a la altura de nuestras intenciones y de nuestros deseos. Estamos trabajando mucho para mejorarla.

La imagen de Damm está muy enfocada a la tradición. Normalmente la gente quiere venir a trabajar en Damm porque son de la localidad en la que tenemos plantas u oficinas y ven Damm como una oportunidad de hacer una carrera a nivel local, a pesar de que nuestro espíritu es totalmente distinto. Nosotros estamos orientados al crecimiento y estamos buscando perfiles con mucho potencial, con muchas ganas de romper esquemas y estamos preparando pro-

La gente tiene que asistir a un curso porque disfruta, se divierte, se entretiene, realiza un trabajo en equipo y, además, aprende

mática como ahora. Poco a poco la situación ha ido cambiando y podemos hablar de en torno a 80/20% o 70/30%, dependiendo del tipo de negocio. En agua, por ejemplo, estamos más cerca del 50/50%, pero el mundo de la cerveza ha sido tradicionalmente de hombres y hará sólo unos cuatro o cinco años se está abriendo a las mujeres porque ya no hay tantas diferencias en cuanto al esfuerzo físico que tienen que realizar en las fábricas.

Cuando Damm recurre al mercado para buscar nuevos profesionales ¿qué es lo que está buscando exactamente?

Lo que nos interesa es tanto una actitud como una aptitud. Evidentemente intentamos buscar gente que tenga estas dos habilidades en una proporción que depende de en dónde queremos cubrir un puesto: en la parte Industrial, la Comercial o en el área Corporativa. Son los tres modelos que tenemos en estos momentos. Lo que nos preocupa muchísimo es que la gente tenga una actitud positiva en relación a lo que queremos hacer y a qué queremos cambiar.

La aptitud la puedes comprar siempre en el mercado, pero necesitamos que la gente tenga un comportamiento positivo y, sobre todo, que se

gramas para captar ese perfil. Creo que tenemos que ser más agresivos para captar gente con un perfil distinto, sin olvidar lo que ya tenemos en casa.

¿Qué es lo que ofrecen a esos perfiles tan atractivos?

Creo que ofrecemos una compañía de éxitos, rentable, donde las buenas ideas se priman, lo cual te permite desarrollarte en el puesto de trabajo y, sobre todo, y con independencia del sistema retributivo, con un plan de formación muy extenso que acompaña a los profesionales durante casi la totalidad de su carrera dentro de la compañía.

Estamos trabajando ahora en un plan que pretende atraer personal con potencial al que haremos rotar por cada una las tres áreas y durante 24 meses tendrá un tutor especial, un director de cada una de las áreas, e incluso experimentará la movilidad geográfica dentro del grupo.

Es un *training* muy importante y sobre todo es un master en el mundo del gran consumo en España.

Le otorgan una gran importancia a los temas de formación y la carrera profesional dentro de la

compañía. ¿Cómo se estructura el departamento de Formación dentro de RR HH?

El departamento de RR HH está dividido básicamente en dos áreas y una de ellas es la de Desarrollo y dependiendo de ésta está Formación.

Con la diversidad de perfiles que hay dentro del grupo ¿cómo se distribuyen los tipos de formación que se imparte a cada uno?

Nosotros tenemos dos tipos de formación: la de habilidades y la de conocimientos. Tenemos un catálogo de cursos tanto genéricos como específicos recogidos en lo que denominamos el Programa Avanza en el que se pueden ver absolutamente todos los programas que tenemos, desde finanzas para no financieros, presentaciones en público, marketing, ...

La gente de fábrica tiene un plan muy específico de formación, el Plan Delta, que es muy ambicioso y proviene de una reestructuración industrial, ya que nos dimos cuenta de que si bien la inversión en máquinas es siempre muy importante la inversión en personas era igual o más importante. De tal manera que haciendo números vimos que invertir un importante capital en formación tenía un efecto muy rápido y significativo en el cambio organizacional.

¿Todos esos planes de formación son voluntarios o hay una parte que es obligatoria?

Hay cursos indispensables, como los de cultura, pero la formación siempre tiene que ser de carácter voluntario. Es más complicado en las fábricas porque es gente que trabaja muchas horas seguidas, muchas veces con un gran esfuerzo físico, y darles formación fuera de las horas laborables es muy duro para ellos. Pero hay departamentos, como por ejemplo el de Mantenimiento, en los que entendemos que no hay más alternativa. En el resto de la fábrica intentamos que sea en horas de trabajo y de hecho tenemos una dotación de 35 o 40 personas fluctuantes que lo que hacen es sustituir a las personas que están trabajando para que éstas puedan formarse.

¿Qué valoran más en la formación?

La formación es como todo en esta vida: o le pones imaginación o la gente se acaba aburriendo, así que tenemos que ser creativos. La gente no tiene que asistir a un curso porque le toca sino porque le disfruta, se divierte, se entretiene, realiza un trabajo en equipo y además aprende; y en ese sentido nos está costando muchísimo porque en los últimos años no se está innovando en temas de formación.

Trabajamos muchísimo con profesionales internos y externos para ver cómo podemos sorprender a nuestros clientes cada día.

En relación con los proveedores externos ¿qué es lo que buscan?

En el método tradicional el "gran negocio" de la formación es que venían unos señores que diseñaban cursos estándar y tú elegías a uno u otro en función de la capacidad que tenían estos señores de adaptar los cursos a las empresas. Y si eran capaces de adaptarlos bien, hacían la formación, y si no lo hacían muy bien porque la cultura era distinta, pues no te gustaba mucho el proveedor. Eso tiene que estar superado. Es decir, está bien que haya cursos estándar, pero creo que es más importante compaginar cursos estándar con cursos muy centrados y muy adaptados a la cultura de cada compañía, es ahí dónde está el valor añadido.

De los cursos que están haciendo o de los que han hecho últimamente ¿cuáles son los mejor recibidos por el personal?

Todos los cursos de convivencia y de colaboración en una compañía como ésta, con mucho

estés diario y muy orientada al mercado, son muy agradecidos porque es un momento de "relax", donde la gente aprende, pero también comparte experiencias y, sobre todo, empieza a entender que la compañía no es un departamento sino la suma de muchas actividades.

¿Tienen un grupo de formadores internos?

Sí, y me siento muy orgulloso de decir que sí. Además, tenemos un grupo de formadores extraordinarios. Son voluntarios, y son tanto profesionales del área Industrial como directores de departamento que imparten cursos. Ambos grupos son los que se ocupan de la formación en el proceso de acogida de nuevos empleados.

Por lo que comenta, el sector en el que se mueven marca mucho la gestión tanto de las personas como del negocio. ¿Cuáles serían las peculiaridades desde ese punto de vista en Recursos Humanos?

Por un lado, la velocidad de la producción, es decir, la inercia del negocio, que además está apoyado por una temporalidad muy alta porque el consumo se dispara en los meses de verano lo que requiere que la gente sea capaz de tener un talante muy adaptado a esta temporalidad y este tipo de negocio ¿En qué se diferencian del resto? En que es gente muy activa, muy orientada al mercado y muy fiel a la marca. Difícilmente hay trasvases de personal entre compañías porque al final tú ya te sientes parte de la marca.

Invertir capital en formación tiene un efecto muy rápido y significativo en el cambio organizacional

Entonces, ¿la marca fideliza?

Sí, y nosotros tenemos nuestros estudios de opinión y nos sentimos muy orgullosos del reconocimiento de la marca por un 85% de nuestros empleados. Hay muchísimas compañías que darían cualquier cosa por tener un reconocimiento del mismo nivel. Nuestra marca tiene mucha potencia.

Desde su punto de vista como director de RR HH ¿cree que esta gestión de RR HH es medible, es cuantificable?

Desde que se inventaron los números, creo que se puede medir casi todo, excepto los sentimientos y aún así hay frecuencias para decir si son altos o bajos. Creo que hay que hacer un esfuerzo por intentar hablar el lenguaje del negocio. Tú puedes tener un lenguaje emotivo cuando estás hablando con las personas, pero si estás en el negocio la emoción la tienes que poner encima de la mesa, pero debes ser capaz de cuantificarla en términos de números, porque al final es un presupuesto, es una inversión y afecta a mucha gente ■

redaccion@custommedia.es



al detalle

Datos de Damm

- El Grupo Damm cuenta con un conjunto de unos 2.500 empleados, nueve fábricas situadas a lo largo de la geografía española y los *headquarters* que están en Barcelona.
- Mantiene una actividad diversificada gracias a las compañías que lo componen, centradas en el mundo de la cerveza y del agua, además de poseer una compañía logística y una de servicios informáticos.
- El grupo se define como una compañía rentable, donde las buenas ideas se priman, lo cual permite desarrollarse en el puesto de trabajo, y con un plan de formación muy extenso.