



Clotilde Tesón,
directora de Recursos Humanos de
Codorníu

Anna Biosca

Queremos que cada empleado sepa qué puede aportar a la estrategia de la compañía

Recientemente, Clotilde Tesón recibió un premio como reconocimiento a la gestión de los Recursos Humanos en su empresa, Grupo Codorníu. Pese a ser una persona poco dada a presentarse a premios, reconoce que le llenó de orgullo. Dentro de su gestión de personal, destaca, por encima de cualquier otro valor, la pasión que caracteriza a su plantilla. Según su experiencia, el responsable de RRHH debe ser una persona empática y flexible; con eso puede conseguir que los empleados de la compañía trabajen para reforzar los valores de la firma y su estrategia.

¿Cómo debe ser el perfil del responsable de Recursos Humanos?

Bajo mi punto de vista, es necesario tener claro que ni lo estratégico ni lo táctico es antagónico ni tampoco la empresa y las personas. Pero sí hay que ir cambiando de perspectiva continuamente. La empatía y la flexibilidad deben ser una de las características del responsable de Recursos Humanos para poderse poner, en un momento determinado, en la piel de la empresa y, en otro, en la de las personas. Hay que trabajar en ambos sentidos intentando que se junten todos los caminos para el bien de todas las partes. Por otro lado, la capacidad de resiliencia es muy necesaria. Trabajas con un sinfín de personas en distintos estadios vitales, por tanto, utilizando un refrán, nunca llueve a gusto de todos. Por lo que la capacidad de frustración significa tener muy claro este hecho. El responsable, además, debe tener un *leit motiv* que debe ser flexible. Creo que no es bueno que todos seamos clones, pero la empresa necesita unas guías estables que mantengan el objetivo por el que trabajamos. Si uno es coherente con las políticas con el tiempo irá generando cultura.

¿Cómo se estructura el departamento?

En estos momentos somos más mujeres que hombres, porque en los procesos de selección también siempre hay más cantidad de mujeres que se presentan como candidatas. Aunque sí intento que haya candidatos masculinos para equilibrar los puntos de vista. Está organizado, por un lado, con dos áreas funcionales básicas, Formación y Desarrollo y Comunicación Interna y Administración de Personal y Relaciones Laborales. Son dos áreas técnicas que generan actividades, prácticas, acciones, etc. Después, contamos con dos *business partners*, que son como minidirectores de RRHH que atienden clientes internos. Estos profesionales, para favorecer el desarrollo personal y la motivación, además de ser *business partner* también gestionan una área técnica específica.

¿Hasta qué punto se encuentran ligados en su día a día con las sedes internacionales?

La relación que mantenemos con las sedes internacionales ha ido en paralelo al propio modelo organizativo de la compañía. Es cierto que nuestras sedes internacionales, sean filiales o sean entes mercantiles, no son muy grandes, con lo cual hay una gestión bastante generalista de RRHH. Los directores de estas sedes ejercen una dirección muy personal con sus

empleados porque no necesitan unas estructuras muy grandes de apoyo. Sí que tenemos políticas básicas que son las mismas para todas las sedes y *reportings* estandarizados. Además, en los últimos años, desde la central hemos intensificado el modelo internacional y, entre otras acciones, por ejemplo, estamos internacionalizando nuestro portal.

Entonces, desde nuestra central en España, tenemos una doble función. Una parte de control, que transmite que somos una corporación y que por eso queremos que haya informaciones y acciones que se reporten, y una parte de asesoramiento. Es

ciar a todos los equipos directivos y mandos intermedios de la importancia de mantener la relación continua con el colaborador.

Recientemente, también lanzamos el programa "Impulsa" que pretende convencer a los colaboradores de lo importante que es que busquen un espacio de encuentro con el superior para tener objetivos comunes y un desarrollo común. También busca que estos colaboradores entiendan qué pueden aportar a la estrategia de la compañía y a los resultados, que es uno de los ejes principales de trabajo en RRHH. Se trata de ir focalizando a la gente en qué aportan y pueden aportar y cada año se puedan definir en qué van a trabajar intensamente que aporte a los resultados y la estrategia de la compañía.

Asimismo, tenemos un plan de acogida que, por las evaluaciones que nos devuelve la gente, hace que la plantilla se adecue muy rápidamente en su puesto de trabajo, conociendo muy intensamente el qué, el por qué y el para qué de la empresa y lo que se espera de la gente. Ofrecemos movilidad interna con la publicación de las vacantes para que las personas sepan que si

RRHH tiene a su disposición diferentes herramientas para facilitar la motivación, pero, al final, la voluntad de motivación es el día a día del empleado

decir, allí no hay un responsable de Selección, y en algunos casos en qué los procesos de selección son más intensos, la primera fase la llevamos a cabo desde aquí. Nuestra función es dar apoyo y no solamente pedir información.

Para llegar a trabajar con esa pasión que caracteriza a la empresa ¿cómo debe ser el empleado? ¿Qué perfiles buscan?

Buscamos incorporar conocimientos técnicos, sobre todo en la selección externa; pero, paralelamente, todos los procesos se ofertan internamente también. Si recurrimos a profesionales externos es con el fin de aportar algún conocimiento técnico que por la evolución de esa área a lo mejor no está en la compañía. Lógicamente, a parte de este conocimiento técnico, reclutamos gente que se identifique con el proyecto, que es algo muy intrínseco a la compañía. Por supuesto, buscamos un perfil que esté muy ligado a los valores y lo que nosotros llamamos los comportamientos de éxito.

¿Con qué herramientas trabajan para retener el talento de la plantilla?

Recursos Humanos tiene a su disposición diferentes herramientas para facilitar la motivación del trabajador, pero, al final, la voluntad de motivación es el día a día en la empresa. Nuestra filosofía es trabajar, sobre todo, en la formación. Nuestro programa "Lidera" pretende concien-

tienen interés existe la posibilidad de cambiar de labor. Pero creo, dentro de todas estas acciones, que lo importante es que los trabajadores sientan que pueden ser dueños de sus carreras.

Codorníu es una empresa con muchas décadas de historia. ¿Su imagen como empleador es el de una compañía innovadora o el de una empresa tradicional?

Creo que tenemos muy buena imagen en el mercado y sabemos que no es sencillo atraer candidatos, pero a nosotros no nos faltan interesados en trabajar aquí. Además, nuestros candidatos suelen proceder de grandes empresas, tanto nacionales como internacionales. Sorprende, positivamente, que en las búsquedas internacionales que llevamos a cabo con candidatos americanos, sudafricanos, australianos, etc. nuestra empresa es muy conocida. Por otro lado, otro elemento de motivación es poder estar y compartir el desarrollo de una profesión desde una central, donde es el propio empleado quien desarrolla las directrices a seguir.

¿Cuál es el grado de rotación de la plantilla de Codorníu?

La rotación no desada siempre ha sido muy baja. Lógicamente, no obstante, cada vez más la sociedad se vuelve más exigente; por lo que los empleados y el mercado laboral es más exigente. Esto nos lleva a seguir trabajando para

tener una compañía con un gran proyecto donde las personas entiendan, vean y puedan implementar su grano de arena para la consecución de la estrategia y para aportar oportunidades de negocio. Asimismo, queremos que se vean recompensado tanto por las políticas de compensación como por el desarrollo organizativo de su departamento, con su jefe y con su carrera.

Dentro de esta evolución, podríamos hablar de los planes de formación. ¿Cómo los gestionan en su compañía?

Nuestra formación está orientada a conseguir desarrollar las competencias y aportar a la compañía profesionales para que trabajen de acuerdo a conseguir los resultados marcados en la estrategia y aportar negocio a la compañía. Ese es el *leit motive* de formación, pero se encuentra muy orientado a las necesidades estratégicas y las necesidades de negocio.

El plan de formación se organiza año tras año bajo cuatro ejes. El primero es de apoyo a la estrategia; es decir, estudiamos qué elementos podemos aportar para mantener esa llama viva. El segundo eje, el de las escuelas, está ligado a un saber hacer propio que nos distinga de los demás con nuestros comportamientos y valores, pero también con unos ejes vinculados a las profesiones *core*. Así, a día de hoy, tenemos tres escuelas: la de organizaciones eficientes (que es todo lo que está orientado a conseguir el mejor profesional en cada puesto), la escuela del vino (que pretende desarrollar el *know how* interno del sector del vino y el de los propios productos, dirigido a red comercial, pero también a los perfiles técnicos) y la escuela de ventas y marketing (genera nuestra idiosincrasia propia de relación con los clientes y con los consumidores).

El tercer gran bloque de formación está ligado a los programas de desarrollo de valores y comportamientos de éxito. Es decir, para la empresa no es sólo importante el qué, sino también el cómo. Para ello vamos incorporando una serie de programas para apoyar, insistir y seguir afilando cada día la lanza o entrenándonos continuamente. Por último, el cuarto eje es una rama más táctica y operativa: la de actualización profesional, que tampoco se puede olvidar por muy estratégica que sea la formación. Tiene que ver con la puesta al día continua en cualquier herramienta, sea informática o técnica

cas de RRHH, de marketing o de actividades muy puntuales y muy concretas.

¿Cómo se gestionan? ¿Son programas voluntarios o marcados por la compañía?

Tenemos de todo. Los programas de apoyo a la estrategia vienen marcados, y las escuelas también. Pero hay toda una serie de acciones formativas que pueden estar en cualquiera de los cuatro bloques que son abiertas. Se hace una notificación a toda la compañía. Intentamos poner nuestro granito de arena abriendo algunas plazas de talleres de manera menos directiva y más abierta. El año pasado participaron en las acciones formativas casi el 50% de los empleados.

Además de la formación ¿qué necesita un empleado para no quedarse atrás en la compañía?

En la empresa hemos activado últimamente una participación activa en distintos procesos, que se enmarcan, fundamentalmente, dentro del área de Comunicación Interna. Por ejemplo, tenemos un programa que se llama "Te escuchamos", que pretendemos ir activándolo de manera reiterada (una o dos veces al año) con

de seguir activas y ver que, esté donde esté en la compañía, el producto es importante para él.

¿La Responsabilidad Social Corporativa forma parte de las tareas de RRHH?

La empresa tradicionalmente ha estado muy ligada a actividades de RSC, ya sean medioambientales, relacionadas con la prevención de riesgos, con los grupos socialmente desfavorecidos, etc. A día de hoy, nos falta acabar de estructurar toda esta actividad, pero aún así te podría citar muchos ejemplos de acciones en esta línea. Dedicamos muchos esfuerzos a preservar el entorno de las tierras que trabajamos en Lleida; por otro lado, somos bastante punteros en todo lo que se relaciona con la evaluación de riesgos psicosociales; trabajamos con diferentes asociaciones que trabajan para favorecer la selección de grupos desfavorecidos, etc. De manera puntual, también llevamos a cabo acciones de voluntariado empresarial; por ejemplo, participamos en la Marató de TV3 con un equipo de fútbol.

¿Qué otros beneficios, no económicos, se ofrecen a los empleados?

Disponemos de beneficios sociales. Tratamos de estar al corriente de nuestro mercado e incorpo-

Nuestro reto es que cada empleado entienda, viva e implemente los objetivos estratégicos de la compañía

temas de interés para el objetivo estratégico de la compañía. El año pasado, dentro de este programa, estudiamos qué podíamos hacer para incrementar las ventas en durante la temporada de verano.

Por otro lado, también hemos creado los "Espacios de Intercambio" donde cada mes participa un número determinado de empleados que tienen la oportunidad de aportar, intercambiar, escuchar ideas mientras se celebra una cata con dirección general. Y es que con nuestras actividades también queremos seguir promocionando el gusto por el producto y también su conocimiento, sea cual sea el puesto. En esta misma línea, celebramos también "Los viernes del vino", que es una actividad abierta, normalmente dirigida por un enólogo, donde se habla sobre distintos productos de la firma.

Con todos estos programas, vamos abriendo espacios que, más allá de la propia necesidad del puesto, le abran a las personas la posibilidad

de seguir activas y ver que, esté donde esté en la compañía, el producto es importante para él. rar aquello que creemos que está más acorde con nuestras necesidades internas. Tenemos paquetes de retribución flexible y retribución variable que liga a la gente a sus proyectos. También los beneficios más clásicos de pensiones y de seguros de vida. Hay un paquete razonablemente interesante.

¿Qué retos tiene el departamento de RRHH para los próximos años?

El primero es consolidar el modelo organizativo internacional. Además, queremos seguir generando aquello que haga posible la transformación en conductas de nuestros retos y valores. Es decir, seguir orientando o ayudando a que toda la compañía esté orientada a los retos estratégicos de la empresa, para que cada empleado lo entienda, lo viva y lo implemente en su puesto de trabajo ■

angelazorrilla@equiposytalento.com



al detalle

Codonú en cifras

- Codonú tiene una plantilla de 865 empleados.
- Durante 2010, casi un 50% de la plantilla participó en alguno de los programas formativos que ofrece la compañía.
- El departamento de RRHH está organizado en dos áreas funcionales básicas: Formación y Desarrollo y Comunicación Interna y Administración de Personal y Relaciones Laborales.
- Los candidatos que recibe Codonú suelen proceder de grandes empresas, tanto nacionales como internacionales.