

A portrait of Fernando del Valle Herrera, a man with short brown hair, wearing a dark blue suit jacket over a white shirt. He is smiling slightly and has his arms crossed. The background is dark with a red lampshade visible on the left.

FERNANDO DEL VALLE HERRERA

Director de RR.HH.
de Áreas Corporativas
de Grupo VIPS

“Estamos transformando nuestro modelo de gestión de personas sobre dos pilares: el dimensionamiento de plantilla y la comunicación permanente con nuestros empleados”

Verónica del Río San Millán,
Consultora de comunicación y redactora
especializada en gestión y finanzas.

Fotografías: Víctor H. Sevillano

La flexibilidad es, en muchas ocasiones, elemento de distorsión y distanciamiento entre empresa y empleados. En el caso de este grupo de hostelería, sin embargo, quieren convertirla en el punto de encuentro de ambas partes gracias al desarrollo de un modelo de “trabajo a la carta” que atienda tanto los requerimientos del negocio (marcado por una demanda muy cambiante que exige una planificación extrema) como las expectativas y preferencias de sus empleados (un colectivo muy heterogéneo que no siempre va buscando un trabajo a tiempo completo o para toda la vida).

ORH: *En los últimos años, Grupo Vips ha desarrollado un plan de transformación para poder abordar la actual coyuntura económica. ¿En qué momento se encuentra actualmente?*

Fernando del Valle: Iniciamos en el año 2009 un profundo y ambicioso Proyecto de Transformación con el fin de aprovechar la crisis para reinventarnos, ser más competitivos y tener mayor capacidad de crecimiento en los próximos años. Para ello, diseñamos un plan articulado en tres fases:

- Acometer cambios de tipo organizativo y de eficiencia operativa.
- Renovar el talento de nuestros equipos para mejorar la calidad del servicio mediante una inversión en formación sin precedentes en la historia del Grupo.
- Revisar en profundidad nuestro portfolio de enseñanzas, combinando la renovación de algunas de nuestras marcas con el lanzamiento de nuevos conceptos.

Nuestro sector está viviendo un profundo cambio de ciclo. Nos enfrentamos a una nueva situación que requiere responder con innovación y creatividad a unos hábitos de consumo totalmente distintos de los que conocíamos y en los cuales basábamos hasta ahora las reglas de nuestro negocio. Desde RR.HH., nos estamos adaptando a esta nueva realidad, realizando reformas profundas pensadas para nuestro presente y nuestro futuro. Concretamente, estamos trabajando en la transforma-

ción estratégica de nuestro modelo de gestión de personas, basándolo en dos pilares fundamentales: el dimensionamiento de la plantilla y la comunicación permanente con nuestros empleados.

El dimensionamiento de la plantilla va a configurar toda la estructu-

ra básica sobre la que va a sustentarse la empresa y todas sus políticas de RR.HH. y la comunicación es el ingrediente clave para generar confianza y compromiso de forma permanente.

En estos momentos estamos trabajando en optimizar la productivi-

Estamos trabajando en optimizar la productividad de nuestros equipos, incrementar la flexibilidad sin perder talento y profesionalizar la gestión de los restaurantes)



Queremos pasar de gestionar desde lo que la empresa necesita a hacerlo desde la puesta en común y el acuerdo entre lo que el empleado quiere y lo que la empresa le puede ofrecer)



dad de nuestros equipos, incrementar la flexibilidad sin perder talento y profesionalizar la gestión de los restaurantes. Para ello, hemos desarrollado un complejo sistema de planificación para poder fijar las estructuras de personal de los establecimientos en función de los flujos de afluencia de clientes. Por eso, hemos establecido un modelo de planificación exhaustivo que contempla tres etapas: planificación anual o estratégica, trimestral o táctica, y semanal.

Lo más destacable es que hemos integrado en este modelo las necesidades y la disponibilidad de nuestros empleados. Actualmente contamos en nuestra plantilla con más de 8.000 empleados. Cada uno de ellos tiene acceso a una agenda personal en la que establece sus preferencias acerca de cuándo y dónde trabajar, lo que nos permite gestionar nuestras necesidades conforme a sus

disponibilidades. Es decir, estamos permanentemente cruzando oferta y demanda, en concreto, entre 7.000 y 12.000 horas semanales, y avanzando hacia lo que podríamos denominar un sistema de 'trabajo a la carta'. Queremos pasar de gestionar desde lo que la empresa necesita a hacerlo desde la puesta en común y el acuerdo entre lo que el empleado quiere y lo que la empresa le puede ofrecer.

ORH: *Llama la atención este foco en las personas en un sector que no se caracteriza precisamente por su atractivo y sí, más bien, por su alta rotación.*

F.d.V.: En un sector tan intensivo en mano de obra como es el nuestro, lo importante y lo fundamental son las personas. Tenemos que ser capaces de conciliar las necesidades del negocio con las necesidades de las personas para poder ofrecer a nuestros clientes el mejor servicio. Es

cierto que el sector de la hostelería nunca o casi nunca es una primera opción profesional. Cuando uno se plantea un proyecto profesional, no aspira a ser camarero y menos para toda su vida. La realidad es que formamos parte de la vida profesional de mucha gente de manera temporal y esto es algo que, desde el punto de vista de la gestión de personas, tenemos que tener muy en cuenta. Queremos ser el mejor lugar para trabajar, aunque sea temporalmente. Y todos nuestros procesos y mecanismos tienen que ir encaminados a atraer talento y a que, mientras esté con nosotros, esté comprometido al máximo.

ORH: *¿Cómo están trabajando la mejora de su marca como empleador?*

F.d.V.: Hay tres principios que guían este proceso de cambio que consideramos estratégicos y que se-

rán los que nos van a permitir posicionarnos y diferenciarnos: transparencia, bidireccionalidad y entorno online.

Pretendemos ofrecer puestos de trabajo que respondan a las necesidades de vida de nuestros profesionales; una oportunidad de crecimiento personal y profesional que atienda las diferentes etapas de su ciclo de vida. Hemos realizado un estudio de perfiles y hemos establecido diferentes tipologías de candidatos para poder desarrollar ofertas que se ajusten a sus preferencias, ya que no tiene nada que ver lo que va buscando un estudiante con un profesional de la hostelería o, por ejemplo, una persona que necesita conciliar.

Tanto potenciales candidatos como trabajadores van a poder escoger qué horas y cuándo quieren trabajar con nosotros. Aspiramos a convertirnos en un referente dentro del sector en cuanto a flexibilidad y adaptación a las necesidades del candidato, ya sea un profesional de la hostelería o un joven que busca una oportunidad temporal de trabajo part-time.

ORH: *¿Y cómo van a potenciar la atracción de talento?*

F.d.V.: Vamos a aprovechar las grandes oportunidades que brindan la web 2.0 y las redes sociales para estrechar lazos con nuestros potenciales candidatos y para afianzar nuestra marca como empleador a través de la conversación, la cercanía y la transparencia.

Hemos creado un canal de empleo corporativo 2.0 para cada una de las marcas del Grupo, con su propia identidad, contenidos de valor personalizados según la tipología de potenciales candidatos y con información transparente sobre la realidad de la empresa y los atractivos de trabajar en ella. También vamos a apoyarnos en las redes sociales para acercarnos al candidato, presentarle la compañía y fomentar su interés. Nuestro objetivo es crear una comunidad de personas que quieran trabajar aquí.

ORH: *¿Cómo funciona exactamente?*

F.d.V.: Vamos a realizar integralmente de manera online, a través de nuestros canales de empleo 2.0, la captación, selección y contratación de nuestros empleados. Gestionaremos de forma individualizada las relaciones con los candidatos apoyándonos en un Talent Relationship Management (CRM interno).

En primer lugar, lo que vamos a hacer es informarles de quiénes somos y qué pueden encontrar aquí. Si están interesados en formar parte del proyecto, les vamos a pedir que expresen sus necesidades y objetivos -cuántas horas quieres trabajar, por cuánto tiempo, qué calendario tienes, etc.

Después, vamos a tratar de descubrir su personalidad a través de la realización de un test para poder identificar aquellos puestos en los que encajaría mejor. De esta forma, el candidato irá pasando por diferentes fases durante el proceso -interesado, precandidato, candidato y pre-seleccionado-, hasta llegar a formar parte de una bolsa activa de candidatos que habrán sido seleccionados con los criterios y prioridades específicas de cada marca para cubrir necesidades actuales o futuras

Vamos a realizar integralmente de manera online, a través de nuestros canales de empleo 2.0, la captación, selección y contratación de nuestros empleados)

de la misma. Queremos conseguir que los gerentes de nuestros 350 establecimientos tengan acceso a una serie de candidatos que se ajustan a la oferta y a las necesidades concretas que tienen, y que sean ellos quienes elijan finalmente.

Esto nos va a permitir agilizar todavía más el proceso de incorporación de nuevos empleados, que es lo que un negocio como el nuestro requiere.



El gerente de cada una de nuestras 350 unidades es indudablemente el centro neurálgico de nuestro negocio. Nuestro objetivo es potenciar su *ownership* para que lo sienta y actúe como si fuese suyo)



ORH: *Este proceso exige al candidato una serie de habilidades digitales como punto de partida.*

F.d.V.: Es cierto, aunque cualquiera que tenga un nivel básico se puede manejar perfectamente en nuestras plataformas digitales. Nuestro sistema de gestión está pensado para ser altamente accesible y abierto a muchos perfiles.

ORH: *¿Y una vez dentro, cómo siguen atendiendo esas necesidades cambiantes de los empleados?*

F.d.V.: Siguiendo nuestra filosofía de mantener una comunicación permanente, fluida y personalizada con cada uno de nuestros colaboradores, hemos lanzado un Club del Empleado, una intranet que nos sirve de principal canal de comunicación directo con ellos. El Grupo Vips cuenta con 8.000 colaboradores, con necesidades diferentes, y es para poder escucharles y atenderles de forma ágil y eficaz que hemos establecido mecanismos a la altura del reto creando este Club, auténtico punto de encuentro entre empresa y trabajador.

ORH: *Este modelo coloca a los directores y gerentes de los establecimientos en el centro de toda la gestión*

F.d.V.: En un Grupo como el nuestro que suma 350 establecimientos, el gerente de cada una de nuestras unidades es indudablemente el centro neurálgico de nuestro negocio. En este sentido, nuestro objetivo es potenciar su *ownership* para que lo sienta y actúe como si fuese suyo.

Trabajamos en apoyarle y darle herramientas para que se sienta cómodo y seguro en el momento

de tomar decisiones claves para la buena gestión de su establecimiento. También hemos reforzado con este colectivo la cultura de la empatía y del *feedback* para mejorar sus habilidades de comunicación interpersonal y de gestión de equipos. Y hemos habilitado un canal de comunicación específico para nuestros gerentes donde, además de proporcionarles información, les ofrecemos un apoyo directo y herramientas de gestión específicas a través de foros y otros espacios.

ORH: *¿Cómo se adapta el departamento de RR.HH. a un cambio de tal calado, especialmente en lo que a estructura y funciones se refiere?*

F.d.V.: El propio departamento de RR.HH. se encuentra en plena fase de transformación porque este nuevo modelo de gestión implica necesariamente la redefinición de determinadas funciones y la creación de nuevos puestos. En general, diría que van a transformarse gradualmente aquellos puestos puramente administrativos para evolucionar hacia puestos técnicos que hacen gestión con y para las personas.

En concreto, hay áreas que adquieren una mayor relevancia como, por ejemplo, la comunicación interna; también todo lo relacionado con gestión documental, mantenimiento de estructuras, gestión de aplicaciones y creación de contenidos formativos. También estamos transformando el área de Desarrollo porque queremos migrar a un sistema que no solo atienda a competencias y desempeño, sino que integre también el ciclo vital de las personas en su proceso de crecimiento profesional.)