

## **MAHOU SAN MIGUEL: Sed de avanzar**

Alba Correal, Ana Delgado, Ángela Guerra, Ane Irastorza e Irene Vicente<sup>1</sup>

M<sup>a</sup> del Carmen De la Calle Durán, *Universidad Rey Juan Carlos*

Mahou San Miguel es una compañía familiar 100% española y líder del sector cervecero, que inició su andadura en 1890 con uno de sus dirigentes más importantes, Casimiro Mahou García. Casimiro procedía de una familia emprendedora encabezada por su abuelo e inauguraron la primera fábrica de cervezas en Amaniel 29, reconocido lugar de ocio y ambiente en la época de Madrid y que, actualmente, constituye el *Museo ABC de Ilustración*.

La compañía contaba en 2020 con una plantilla total de 3.887 empleados (97% con contratos indefinidos), de los cuales 2.946 son hombres y 941 mujeres, y cuentan con 47 empleados con discapacidad.

Mahou tiene una importante presencia internacional, ya que, además, de poseer nueve centros productores de cerveza en España, cuenta con otros dos en Estados Unidos y comercializa sus productos en setenta países.

Mahou San Miguel define su misión como: "*Compartir con los demás las cosas bien hechas - marcas, productos, experiencias y servicios - participando en los mejores momentos de su día a día*". Dicha misión es trasladada a todas las marcas que forman parte de la compañía: San Miguel, Anaga, Alhambra o Solán de Cabras, entre otras.

Entre los valores más importantes de Mahou destacan:

- *Impulsamos la innovación*: con la actualización constante de prácticas y procesos del mercado cervecero.
- *Buscamos la excelencia*: con capacidad de adaptación y velocidad para ejecutarlo, se buscan nuevas formas de hacer las cosas para conseguir una mejora continua.
- *Disfrutamos haciendo las cosas bien*: a través del trabajo en equipo se busca la calidad en el trabajo, para el logro del bienestar de los integrantes del mismo.

---

<sup>1</sup> Alumnas del Máster Universitario en Protocolo, Comunicación y Organización Integral de Eventos de la Universidad Rey Juan Carlos. Curso 2021-2022

- *Creemos entornos y negocios sostenibles*: concienciados con el medio ambiente se analizan las consecuencias a largo plazo que sus decisiones pueden llegar a tener para el planeta.
- *Creemos en las personas*: finalmente, para Mahou, las personas son la clave de la compañía, desde los clientes hasta los empleados, por eso las consideran más que un recurso que aporta beneficio a la empresa y tratan de cuidarlas buscando su bienestar.

Mahou San Miguel cuenta con una serie de elementos que la hacen una compañía actual, moderna y comprometida con sus trabajadores. Uno de los aspectos que les preocupa es la igualdad entre hombres y mujeres, y está trabajando para reducir año a año la brecha salarial y de contratación. Para ello, se creó en el año 2009 el Plan de Igualdad de Oportunidades, cuyo objetivo era incrementar el número de mujeres en la plantilla de trabajadores. Así, en el año 2019, de 173 nuevas incorporaciones, el 52% fueron mujeres.

Además, Mahou San Miguel posee un Código de Conducta, de obligado cumplimiento, cuyo fin es la no discriminación, prevenir el acoso y asegurar la igualdad entre trabajadores. Un claro ejemplo de reconocimiento en este ámbito fue en el año 2010, cuando Mahou San Miguel fue la primera compañía que recibió el Distintivo de Igualdad en la Empresa por parte del Ministerio de Igualdad. Otro de los programas llevados a cabo fue la Promoción de la Diversidad y la Inclusión, el cual está dentro del Marco Estratégico de Sostenibilidad de Mahou San Miguel, “Somos 2020”, en donde la Compañía se compromete con el trato justo e imparcial a las personas sin prejuicios asociados al género, nacionalidad, raza, religión, edad, orientación sexual, discapacidad o responsabilidades familiares, para fomentar así la igualdad de oportunidades. Y realiza, también, celebraciones de eventos en colaboración con otras compañías o fundaciones para mejorar aspectos laborales como, por ejemplo, la *Diversidad Ability Week* cuyo objetivo es favorecer los entornos laborales inclusivos.

### *Los empleados, la base de la Compañía*

Mahou San Miguel considera a su personal como la base de la compañía y que son sus trabajadores la razón por la que se ha convertido en una de las empresas referente en el sector. Una de las formas que utiliza la compañía para atraer el mejor talento es la propuesta empleadora “Sed de Avanzar”, la cual se implanta en todo el proceso que lleva a cabo el área de Recursos Humanos. Con esta propuesta, Mahou San Miguel se compromete a establecer y defender un empleo de calidad y poner en valor el talento de su equipo humano y fomenta un entorno de bienestar, garantiza la igualdad de oportunidades y promueve la conciliación.

“Sed de avanzar” es también la herramienta que ayuda en el proceso de reclutamiento y selección de personal tanto de forma interna como externa, ya que, a través de esta nueva iniciativa se reivindica el compromiso de la empresa con el empleo de calidad. De forma interna, con la intención de retener los talentos que forman la plantilla de la empresa y de forma externa, con la captación de nuevos talentos y crear un interés por parte de las personas en busca de empleo hacia la compañía. A nivel interno, Mahou San Miguel apuesta por el *reskilling* de los empleados, impulsando el desarrollo de la plantilla tanto a nivel personal como profesional. A la hora de seleccionar personal, primero buscan dentro de la propia compañía, publicando las ofertas en una plataforma interna con la intención de potenciar el desarrollo de sus empleados. A nivel externo, la compañía intenta estar muy activa en comunicación, ya que han comprobado que muchas veces no se reconoce que es más que una marca, es una organización que quiere estar presente entre las personas que se encuentran en búsqueda de empleo.

Mahou San Miguel apuesta por la digitalización a la hora de mejorar los procesos de selección. Con la crisis del Covid-19, la empresa ha dejado de realizar entrevistas de forma presencial y se ha pasado al formato telemático. En estas entrevistas grupales, los candidatos realizan casos a través de gamificación y plantean añadir el uso del *chatbots* en las entrevistas. A la hora de seleccionar un currículum vitae, previamente pasa a ser analizado a través de Big Data para la adecuación de los candidatos al perfil requerido. Estos datos pasan a ser contrastados con los CVs de las contrataciones anteriores y los perfiles de empleados actuales son revisados por el *Chief Data Officer*, recientemente incorporado.

Según Jesús Domingo, Director General de Personas y Organización de Mahou San Miguel (Factor Humano, 2021): “Una de las normas en todos nuestros procesos de selección es que, de cada tres candidatos, uno tiene que ser mujer”, por lo que se puede afirmar que Mahou se compromete a tener en todos sus procesos de selección candidatos de ambos sexos, favoreciendo la igualdad en la incorporación de nuevos talentos a la empresa.

Por otro lado, para Mahou San Miguel, la formación de los empleados es un elemento fundamental para el desarrollo en equipo; además es una fuente de motivación, crecimiento personal y permite el acceso a la innovación, es decir, sin la formación no podría realizarse una evolución y un crecimiento.

De este modo, la compañía ha querido hacer frente a los retos que surgen en el entorno y a las necesidades de los trabajadores. Y para ello, Mahou San Miguel lleva a cabo varios programas de formación en diferentes áreas para atraer, retener y desarrollar talento entre sus empleados; ya sea para mejorar sus conocimientos y/o habilidades o para poder optar a cargos de mayor responsabilidad.

En el año 2019, destinó más de dos millones de euros a los siguientes programas formativos:

- *Sistema de Excelencia* → Sistema que se está implantando en los últimos años y cuyo objetivo es mejorar la capacidad de liderazgo, la comunicación entre todas las áreas y el seguimiento de las acciones llevadas a cabo.
- *Digital Readiness* → Mejorar las capacidades tecnológicas y metodológicas clave, como Agile, Experience Design, Big Data & Analytics, IoT, IA y Voz, RPA y otros.
- *Cultura Cervecera* → Programa por el cual se forma al equipo comercial en el primer nivel de Cicerone (programa que instruye a personas para ser sommeliers de cerveza).
- *Emprendemos* → Programa de intraemprendimiento (desarrollar ideas innovadoras dentro de una compañía) con el fin de impulsar el talento interno, las nuevas formas de trabajo y el espíritu emprendedor del equipo.
- *Programa de Liderazgo* → Está compuesto por seis programas, en los cuales se lleva a cabo la metodología “The Leadership Circle”, la cual facilita conocer la efectividad del liderazgo en relación con los comportamientos y la forma de liderar.

Además, Mahou San Miguel utiliza algunas tendencias actuales de formación, como la gamificación; donde la Compañía realiza una “Gymkana Saludable” para que sus empleados realicen actividades en grupo. Además, se trata de un elemento de su Política de Prevención, Salud y Bienestar.

Por otro lado, Mahou San Miguel ofrecen a sus empleados una serie de beneficios sociales:

- Por un lado, para el cuidado y bienestar de los empleados: servicio médico en todos los centros de trabajo, reconocimientos médicos, talleres de salud, actividades deportivas y *mindfulness* y ergonomía en los puestos de trabajo,
- Para facilitar la conciliación laboral y personal: la jornada laboral flexible, el teletrabajo, la jornada reducida en julio y agosto, la jornada reducida para trabajadores con hijos menores de 12 años, cheques guardería, días sin colegio y ayudas para material escolar y campamentos de verano para hijos de empleados
- Además, se ofrece vacaciones por encima de lo legalmente establecido, planes de pensiones, seguro de vida y accidentes, seguro de retirada de carnet de conducir para la fuerza de ventas, préstamos y anticipos, ayuda en comidas, ayudas al transporte público y privado (rutas colectivas y parking), financiación de estudios, ayudas económicas para situaciones diversas de discapacidad, dependencia e incapacidad y excedencias y licencias por encima de lo legalmente establecido.

- Por último, ofrecen descuentos en productos de la compañía y la posibilidad de contratar, a través del Plan de Compensación Flexible: tickets guardería, tarjeta transporte público, *renting* de vehículo, seguro médico privado y formación.

Por otro lado, desde el año 2017, para aquellos empleados que llevan más de 30 años trabajando se realiza un homenaje para agradecerles su compromiso, esfuerzo y dedicación. Pero también, Mahou San Miguel se compromete con los jóvenes; de este modo, apuestan por el trabajo juvenil (el 4% de las contrataciones en el año 2019), el apoyo a los estudiantes (Plan Impulsa y otras becas) y el impulso del talento joven (Hackathon Industrial).

### Premios recibidos

Mahou San Miguel obtuvo el nivel de Excelencia en la certificación Empresa Familiarmente Responsable (EFR), otorgada por la Fundación Másfamilia; la cual expone la gran implicación de la Compañía en el ámbito de la conciliación y reconoce las políticas activas puestas en marcha a favor de un correcto equilibrio entre vida personal y profesional.

También fue galardonada como la “Mejor Marca Empleadora” en LinkedIn por los Talent Awards. Gracias a “Sed de avanzar” siendo referente a la hora de impulsar el desarrollo del talento y la búsqueda de nuevos profesionales que incorporar a la plantilla. Según Domingo (Factor Humano, 2021): *“Este premio supone un reconocimiento a nuestro compromiso con el empleo de calidad y el desarrollo del talento. Con ‘Sed de Avanzar’ hemos reforzado y compartido con la sociedad nuestra estrategia en formación, así como las políticas de bienestar y conciliación para nuestros profesionales”*.

Por último, en 2020, Merco Talento situó a Mahou entre las mejores empresas para trabajar en España ya que mantuvo su apuesta por el empleo de calidad y su compromiso con salvaguardar el bienestar y la seguridad de sus empleados, impulsándolo aún más a causa de la pandemia.

### **Fuentes de información utilizadas:**

- Factor Humano (2021). *Jesús Domingo (Mahou San Miguel): “En nuestros procesos de selección, de cada tres candidatos, uno tiene que ser mujer”*. Recuperado de: <https://factorhumano.es/entrevista-jesus-domingo-mahou-san-miguel-revista-factor-humano-4> [22/12/2021].

-Mahou San Miguel (2019a). *“Memoria Anual: La Fuerza de Nuestro Compromiso”*. Mahou San Miguel Sociedad Anónima. Año 2019. España. Recuperado de: [https://memoria2019.mahou-sanmiguel.com/?\\_ga=2.83801430.1550163166.1639495410-1072339142.1638612155](https://memoria2019.mahou-sanmiguel.com/?_ga=2.83801430.1550163166.1639495410-1072339142.1638612155) [22/12/2021].

-Mahou San Miguel (2019b). Nuestro equipo: nuestra prioridad. Recuperado de: <https://memoria2019.mahou-sanmiguel.com/nuestro-equipo-nuestra-prioridad/> [22/12/2021].

-Mahou San Miguel (2020). “*Memoria Anual 2020: Somos familia*”. Recuperado de: [https://memoria2020.mahou-sanmiguel.com/?\\_ga=2.148214007.1776955867.1642443531-351191964.1642443531](https://memoria2020.mahou-sanmiguel.com/?_ga=2.148214007.1776955867.1642443531-351191964.1642443531) [22/12/2021].

- Mahou San Miguel (2021a). *Mahou San Miguel reconocida como ‘Mejor Marca Empleadora’ por los LinkedIn Talent Awards - Mahou San Miguel*. (2021). Mahou San Miguel - La cervecera española líder y la más internacional. Recuperado de: <https://www.mahou-sanmiguel.com/es-es/sala-de-prensa/notas-de-prensa/mahou-san-miguel-reconocida-como-mejor-marca-empleadora-por-los-linkedin-talent-awards> [22/12/2021].

-Mahou San Miguel (2021b). *Mahou San Miguel logra un resultado positivo en 2020, año en el que destinó más de 200 millones de euros a apoyar a la Hostelería*. Sala de Prensa. Mahou San Miguel. Recuperado de: <https://www.mahou-sanmiguel.com/es-es/sala-de-prensa/notas-de-prensa/mahou-san-miguel-logra-un-resultado-positivo-en-2020> [22/12/2021].

-Mahou San Miguel (2021c). *La historia de Mahou, la cerveza de todos*. Mahou. Recuperado de: <https://www.mahou.es/historia/130-anos/> [22/12/2021].

-Mahou San Miguel (2021d). *Nosotros*. Mahou San Miguel. Recuperado de: <https://www.mahou-sanmiguel.com/es-es/nosotros-> [22/12/2021].

**Fecha del caso:** enero, 2022.

**Palabras clave:** diversidad, conciliación, selección, formación, Mahou.

**Preguntas sobre el caso:**

1. Explique, de forma razonada las ventajas que tiene para Mahou San Miguel su política de gestión de la diversidad.
2. Analice el proceso de selección de talento de Mahou San Miguel.
3. ¿Qué ventajas aporta al empleado el plan de formación implantado en 2019? ¿Y para la empresa?
4. Relacione las políticas de conciliación con el proceso de compensación a los empleados de Mahou San Miguel.
5. Defina el concepto de *Employer Branding* relacionándolo con el caso.

**Agradecimientos:** Esta aplicación ha sido elaborada en el marco del Grupo de Innovación Docente 2020: *FRH-GID-14. Grupo de Innovación Docente Fundamentos de Recursos Humanos* de la Universidad Rey Juan Carlos.