

LA ORGANIZACIÓN DE NESTLÉ (B): EL COMPROMISO PROFESIONAL¹

En noviembre de 2009, tras la reunión del Comité Ejecutivo de Nestlé², Francisco Castañer, Vicepresidente de Recursos Humanos, acompañó a Paul Bulcke, CEO³ del Grupo, a su despacho. El Consejero Delegado quería pedirle un informe sobre cómo Nestlé se estaba preparando para mantener un equipo directivo competente y comprometido para el futuro. Sabían que el éxito de Nestlé se debía a las personas que habían trabajado o trabajaban en la compañía. Sin embargo, las nuevas tecnologías, el aumento de la competencia, la incorporación al mercado laboral de la mujer y los jóvenes –con su nueva escala de valores-, la centralización de alguno de los negocios de Nestlé, la importancia de nuevos mercados como India o China, etc. habían hecho necesario revisar las políticas y procedimientos de avance para asegurar el éxito futuro. En el Anexo 1 aparecen las trayectorias profesionales de los miembros del Comité Ejecutivo desde abril de 2008. Los miembros del Comité Ejecutivo representaban el modelo de directivo que Nestlé había tenido en las últimas décadas.

Castañer volvió a su despacho y empezó a pensar en los doce años que llevaba como responsable de los Recursos Humanos. Estaba satisfecho con lo que se había conseguido, pero sentía una mezcla de ilusión e incertidumbre ante los cambios que se habían producido y se estaban produciendo en la empresa y en su entorno. Nestlé caminaba hacia una estructura plana y flexible pero era necesario mantener la descentralización y la cultura que se había ido construyendo a lo largo de muchos años, adaptándola en lo que fuera necesario. Para avanzar en ese objetivo, en octubre de 2009, se organizó una reunión extraordinaria de todos los directores de Recursos Humanos de los distintos países en la sede central. En el Apéndice 1 aparecen algunos hechos de la evolución del Negocio de Nestlé.

¹ Caso de la División de Investigación del Instituto Internacional San Telmo, España. Preparado por el Profesor Antonio García de Castro y la Asistente de Investigación D^a Rocío Reina Paniagua, para su uso en clase, y no como ilustración de la gestión, adecuada o inadecuada, de una situación determinada.

Copyright © Abril 2010. Instituto Internacional San Telmo, España.

No está permitida la reproducción, total o parcial, de este documento, ni su archivo y/o transmisión de ninguna forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, por fotocopia, por registro o por otros medios, sin la autorización expresa y escrita del Instituto Internacional San Telmo.

² Máximo órgano ejecutivo del Grupo a nivel mundial.

³ CEO: Chief Executive Officer: Consejero Delegado.

LA EVOLUCIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS EN NESTLÉ

La organización desde 1980 a 2009

Nestlé era históricamente una empresa descentralizada, en la que las políticas de recursos humanos eran gestionadas a nivel local, dependiendo casi por completo, del Presidente -Jefe de Mercado- de cada país, ya que era el que mejor conocía a su equipo. Desde la central sólo se gestionaba a las personas del Centro y a la alta dirección, así como los expatriados. Así mismo, se trabajaba por afianzar la cultura y los valores.

Con la progresiva globalización del mundo de los negocios se hizo evidente la necesidad de formalizar una serie de procedimientos que orientarían los asuntos relacionados con las personas empleadas en Nestlé en todo el mundo. El objetivo era avanzar y crear una organización orientada a resultados sin perder la cultura de Nestlé. En el Anexo 2 aparece el organigrama de Nestlé en 2009.

En 2002 se publicó un documento que serviría de base para los cambios que se producirían en la estructura directiva y dirección de personas. Se titulaba "*Nestlé on the move*"⁴, reflejando el dinamismo de las nuevas directrices. Nestlé quería pasar de ser una empresa tradicional a una red flexible, con estructuras más ligeras. Esa evolución había de llevarse a cabo de forma continua y progresiva y se necesitaba preparación, formación y asistencia profesional.

De una compañía orientada a las tareas, con una estructura organizacional piramidal, jerárquica, de mando, con experiencia, competitiva, disciplinada y nacional, se pasaría a una empresa orientada a resultados, en red, donde todo estaría alineado, donde la cooperación, la iniciativa y el espíritu interfuncional, eran clave en una compañía donde trabajaban más de 275.000 personas con más de 150 nacionalidades. En el Anexo 3 aparece un gráfico que dibuja ese nuevo enfoque.

Las estructuras más ligeras y flexibles tenían el objetivo de incrementar la eficacia y la motivación, así como facilitar la aplicación de los principios de gestión y liderazgo en Nestlé. La implantación de ese tipo de estructuras necesitaba de un examen minucioso de la organización y de la atribución de responsabilidades y objetivos de cada uno.

El departamento de Recursos Humanos en 2009

Desde el nombramiento de Francisco Castañer como Vicepresidente de RRHH en 1997, el peso del departamento en la sede central fue aumentando. Un claro indicador de ello era el crecimiento del número de personas que trabajaban en él; desde 95 personas en 1997 se pasó a 200 en 2009, incluyendo en ambos casos el Centro de Formación con unas 45 personas, el servicio médico, etc... También, se produjeron muchos cambios en los Directores de Recursos Humanos de los mercados. De hecho,

⁴ Nestlé on the move: Nestlé en movimiento.

más del 80 por ciento de los mismos ocuparon sus puestos a partir de 1997, la mayoría a través de promoción interna, y eran personas del propio mercado, con la excepción de lo que ocurría en la Zona AOA, donde los directores de RRHH, en su mayor parte, eran de una nacionalidad distinta a la del país en cuestión.

Tal y como señalaba Castañer: *“Llamar “estructura” a la organización del departamento de RRHH que existía en 1997 es bastante generoso”*. En ese año había un pequeño grupo responsable de los recursos humanos de la sede central, otro grupo responsables de recursos humanos de cada zona, un equipo dedicado al reclutamiento y desarrollo y una sola persona para las políticas de retribución. Era un departamento muy liviano.

Una de las primeras tareas del equipo de Castañer fue empezar a perfilar los sistemas de dirección que se querían implantar. Se comenzaron a diseñar algunos de los procedimientos que se estaban implantando en los mercados, tales como los planes de sucesión, los planes de desarrollo profesional, las políticas de remuneración,... Una tarea urgente e importante fue crear un equipo de profesionales de la materia. Estos comenzarían a conceptualizar y a diseñar procedimientos, que pudiesen satisfacer las necesidades de los directivos a la hora de dirigir a las personas.

En 1999, y tras un periodo colaborando como consultor, se incorporó como Director de Recursos Humanos, Paul Broeckx, que había estado toda su vida profesional trabajando en el área de recursos humanos y que ya había estado en la compañía anteriormente. Según explicaba el propio Broeckx: *“Cuando llegué en 1999, tuvimos que formar un nuevo equipo que tuviese las capacidades necesarias para la nueva etapa que íbamos a vivir”*. Se incorporó una experta en el área de procedimientos de dirección de personas, que se ocupaba principalmente de todas las herramientas relacionadas con el desarrollo profesional. Otra incorporación esencial fue la de un experto en sistemas de retribución, que en 2009 continuaba diseñando los sistemas de incentivos y otros aspectos salariales para el conjunto del Grupo.

Desde la llegada de Paul Broeckx se comenzaron a redactar los principios y las políticas de recursos humanos que habrían de dirigir todas las acciones referentes a la gestión de personas: los principios corporativos, los principios de liderazgo de Nestlé y se publicó *“Nestlé on the move”*. Sin embargo, no se llevaron a cabo movimientos bruscos, Broeckx señalaba: *“No se querían cambios radicales. Nestlé es una compañía de evolución, no de revolución”*. Se trataba de buscar que todos cooperasen. Para transmitir lo que suponía esta nueva manera de dirigir, se diseñó un programa de formación de liderazgo con una de las principales escuelas de negocio europeas, por el que ya en 2009 habían pasado más de 5.000 directivos.

Una vez que ya se había dado el primer paso hacia una sistematización de algunos procedimientos, se tenía que continuar con su implantación en los distintos países. Así, en los últimos años, a partir de 2007, Castañer, con la jubilación de Paul Broeckx, construyó un nuevo equipo donde la mayoría eran directivos de línea y no profesionales de la materia, empezando por su director, que venían directamente de los mercados. Se tenía que acelerar el ritmo haciendo que los procedimientos que se