

FRANCISCO CASTAÑER Y SU CARRERA PROFESIONAL EN NESTLÉ¹

En noviembre de 2009, Francisco Castañer, Director General de Recursos Humanos de Nestlé a nivel mundial, estaba preparando sus intervenciones para los distintos actos que tendrían lugar en las siguientes semanas con motivo de su jubilación. A finales de diciembre, a los 65 años, dejaría su puesto de Director General y con ello, la empresa en la que llevaba trabajando desde su juventud. En el Anexo 1 se recoge una visión global de Nestlé.

En Nestlé siempre había sido muy importante la colaboración estrecha entre el Consejo de Administración y el Comité Ejecutivo. Un ejemplo de ello era la presencia de todo el Comité en todas las reuniones ordinarias del Consejo. Para contribuir y fomentar ese espíritu de equipo, el día antes de cada reunión se celebraba una cena a la que asistían todos los Consejeros y Directores Generales.

En unos días Francisco asistiría a su última cena como Director General. Siempre que se incorporaba alguien nuevo o había una jubilación, el Presidente del Consejo, en ese momento Peter Brabeck, le dirigía unas palabras resumiendo su contribución a Nestlé y comentando los rasgos más importantes a nivel personal.

Francisco tendría que contestarle y sabía que no sería fácil porque, inevitablemente, la emoción le afectaría a la hora de despedirse tras 46 años en la empresa. Podía parecer que el hecho de haber trabajado toda la vida en una única empresa convertía su trayectoria profesional en una historia sencilla de explicar. Sin embargo, él no lo sentía así; a su parecer su vida activa se le había pasado muy rápido, habiendo estado llena de cambios y desafíos, muy variada aunque siempre inmersa en una cultura empresarial que había sentido como suya.

Preparando ese pequeño discurso, no pudo dejar de pensar en todo lo vivido y aprendido, pero también en todo lo que a partir de ese momento le esperaba.

¹ Caso de la División de Investigación del Instituto Internacional San Telmo, España. Preparado por la asistente de investigación Dña. Rocío Reina Paniagua bajo la supervisión del Profesor Antonio García de Castro, para su uso en clase, y no como ilustración de la gestión, adecuada o inadecuada, de una situación determinada.

Copyright © Enero 2016, 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. Para pedir copias del mismo o pedir permiso para usar este caso, por favor póngase en contacto con el departamento de Edición de Casos, a través del teléfono en el +34 954975004 o por email a la dirección casos@santelmo.org.

LOS PRIMEROS AÑOS

Francisco fue hijo único de unos padres que ya habían pasado de los cuarenta años cuando él nació en diciembre de 1944. Sus padres siempre vivieron marcados por las consecuencias de la Guerra Civil. Procedían de una zona rural en el norte de Cataluña y se habían trasladado a Barcelona en busca de trabajo.

Gracias al amor y la entrega total de sus padres, Francisco pudo vivir una infancia feliz. Sin embargo, las limitaciones económicas de la familia no permitían pensar en una carrera universitaria para él, por lo que en lugar de cursar bachillerato, estudió peritaje mercantil, que le aportaría una formación suficiente como para poder empezar a trabajar cuanto antes.

Con el tiempo, la situación familiar mejoró y pudo proseguir sus estudios, cursando entonces profesorado mercantil, procurando al mismo tiempo no ser una carga en casa, gracias a pequeños trabajos. Por ello, cuando un profesor de marketing de la escuela ofreció a todos sus alumnos de tercer año la posibilidad de trabajar en sus ratos libres haciendo entrevistas en la calle y en los hogares para el departamento de estudios de mercado de Nestlé, él lo aceptó inmediatamente.

De esa manera, su vida profesional empezó con apenas 17 años, a principio de los sesenta del pasado siglo. Cuando terminó el profesorado, se matriculó en la Facultad de Económicas y poco después, en febrero de 1964, comenzó a trabajar a tiempo completo en Nestlé. Acababa de cumplir 19 años y cursaba el segundo año de la carrera. Desde entonces y hasta final de la licenciatura, compaginó trabajo y estudios, asistiendo a las clases de la facultad por las tardes.

Durante los siete años que estuvo en el departamento de Estudios de mercado, pasó de hacer entrevistas, a preparar y coordinar estudios, a redactar informes y más adelante, a presentarlos y discutirlos con la dirección hasta acabar siendo nombrado jefe del departamento.

En aquellos años había muchas oportunidades laborales para los jóvenes gracias al desarrollo económico incipiente y al gap generacional de personal cualificado que se había creado, debido a la guerra civil y la posguerra. Las trayectorias profesionales de aquellos jóvenes serían diferentes a las que tendrían que hacer frente aquellos que nacieron algunos años después.

Esas oportunidades se multiplicaban para los que siempre estaban interesados en “trabajar y hacer más cosas”, como el mismo decía:

“Hay que tener ganas de trabajar. Es importante tener curiosidad, entendida como el deseo intenso de conocer y aprender cosas nuevas y cierta capacidad de esforzarse sin llegar a “sufrir” por ello, simplemente porque te gusta lo que haces”.

Francisco comentaba:

“Al principio de la carrera profesional es importante para los jóvenes aprender y profundizar en un oficio o especialidad concreta. Tienen que llegar a poder hacer su trabajo muy bien, para lo cual habrán tenido que conocer y superar sus limitaciones. Saltar rápidamente de puesto de trabajo en puesto de trabajo no da lugar a asentar unas bases sólidas de autoconocimiento. Ahora la gente quiere dar los saltos demasiado rápido. Es evidente que no es lo mismo empezar con 19 años, como fue mi caso, que hacerlo con 25 y tras haber cursado un máster. Pero a pesar de todo, yo creo que en los primeros años hay que meterse de lleno en una especialidad concreta para luego poder comprender mejor la visión global del negocio y para tener la capacidad de no pedirle a los demás cosas imposibles.

Todo ello no quiere decir que haya que aceptar quedarse estancado ni profesional ni salarialmente. Dentro de todas las funciones de la empresa hay distintos niveles de responsabilidad y a medida que se van alcanzando niveles más altos, también se deben adaptar las condiciones salariales. He estado a punto de dejar la compañía en alguna ocasión porque sentía que no avanzaba en mi carrera o que mi remuneración no era la adecuada. La política salarial tiene que ser siempre competitiva y evitar perder talento por pagar menos de lo que es normal en el mercado”.

Cuando llegó la propuesta de cambio de puesto no fue una promoción dentro del departamento de marketing, como hubiera podido esperarse, sino que le propusieron pasar al área de organización e informática. Ese cambio le reafirmó en la idea de que la empresa contaba con él para una carrera más amplia y diversificada, lo que era una motivación fundamental para seguir en Nestlé.

En los siete años que llevaba en Nestlé ya había podido conocer bien sus principios y su cultura, con los que se encontraba, no sólo cómodo, sino verdaderamente alineado. La ética en el trabajo y la consideración de las personas como elemento más importante de la empresa, coincidían plenamente con lo que eran sus propias convicciones y creencias. En el Anexo 2 se recogen los principios de liderazgo de Nestlé.

La prioridad que Nestlé daba al largo plazo y la importancia que atribuía a la formación y a la promoción interna, confirmaban a Francisco que *“estaba trabajando en la mejor empresa para mi desarrollo profesional y personal”*. En el Anexo 3 aparece un resumen de lo que supone la formación en Nestlé.

LA INFORMÁTICA EN NESTLÉ ESPAÑA EN 1970

En 1971 en el departamento de informática de Nestlé España trabajaban muy pocas personas; y había muchas cosas por hacer. Cuando le ofrecieron que trabajase como responsable del mismo, lo cierto es que no tenía unos conocimientos técnicos elevados y su nivel informático era básico. En ese momento se preguntaba por qué le habían propuesto esa función.