

LA EVOLUCIÓN DEL COMPROMISO PROFESIONAL EN NESTLÉ¹

“Respeto es una palabra que tiene un significado especial y potente en Nestlé. Éste influye profundamente en la manera en la que trabajamos y en la que gestionamos nuestro negocio”.

Propósito y Valores de Nestle

Paul Bulcke, CEO desde 2009 y Presidente de Nestlé desde 2017, sabía que el éxito de Nestlé se debía a las personas que habían trabajado o trabajaban en la compañía. A finales de su etapa como Consejero Delegado, antes de ser propuesto y nombrado Presidente, había trabajado en un documento que dejaba clara la cultura y, sobre todo, los valores de la compañía. Todo podía resumirse en Respeto; respeto de uno mismo, de los demás y de la sociedad.

Sin embargo, era consciente que las nuevas tecnologías, la incorporación de la mujer y los jóvenes –con su nueva escala de valores- al mercado laboral, las adquisiciones de empresas en China, etc. configuraban un entorno distinto. Nestlé debía liderar el cambio necesario para asegurar que se mantenía el compromiso y las capacidades necesarias de las personas que trabajaban en la empresa para seguir siendo los líderes del sector en el futuro, siendo competitivos.

En 2018 se había sucedido muchos cambios en la estructura de Recursos Humanos. Peter Vogt, responsable de la función desde 2013, se jubilaba en julio tras 38 años en Nestlé. Le sucedió Chris Johnson en agosto, pasando a llevar Recursos Humanos además de Business Excellence. Chris comenzó en Nestlé en 1988, estando antes en Carnation (que fue comprada por Nestlé). Pero sólo estaría cinco meses en el cargo. Con la marcha de Wang Li Martello tras siete años en la compañía, Chris pasaba a ser el responsable de la Zona Asia, Oceanía y África, sucediéndole Beatrice Guillaume-Grabisch (que había comenzado a trabajar en Nestlé en 2010, tras varios puestos en L’Oreal y Coca Cola), hasta ese momento responsable del mercado alemán, a partir de enero 2019.

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 Dña. Rocío Reina Paniagua, para su uso en clase, y no como ilustración de la gestión, adecuada o inadecuada, de una situación determinada.

Copyright © marzo 2016, San Telmo Business School. España. Rev. Mayo 2019

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.

En noviembre de 2018 se había puesto en marcha la nueva iniciativa en los primeros países, afectando a 70.000 personas. Beatrice llegaba justo en una época de cambios en la función de Recursos Humanos en Nestlé. Siguiendo la estela de Business Excellence, se había empezado a transformar la manera de trabajar en el departamento para lograr ser más eficientes y eficaces, dando un mejor servicio a la organización, que necesitaba ser ágil y flexible. Ahora habría que ver cómo se desarrollaba todo. Querían ser capaces de hacer realidad lo que Paul Bulcke decía:

“Tenemos las estrategias, tenemos las estructuras y, sobre todo, tenemos las personas. Su compromiso, su perseverancia y su alineamiento detrás de nuestra estrategia asegurará que logremos nuestro objetivo común: seguir haciendo de Nestlé la compañía líder mundial en nutrición, salud y bienestar”.

LAS PERSONAS EN LOS COMIENZOS DE NESTLÉ

Desde los primeros años, la alta dirección de Nestlé reconocía la importancia de tener dirigentes con capacidades y comprometidos. Cuando Henri Nestlé vendió su empresa, los nuevos propietarios comenzaron a contratar profesionales capaces de hacer crecer una compañía cada vez más internacional y descentralizada.

En mayo de 1922 se contrató a un experto directivo, Louis Dapples. Poco a poco se fue consiguiendo reunir un equipo directivo profesionalizado. El equipo directivo empezó a conformarse por hombres jóvenes que habían madurado en la empresa. Desde el principio Nestlé apostó por directivos que habían pasado toda su vida profesional en la compañía. Durante la segunda guerra mundial se vivieron momentos duros. Sin embargo, la flexibilidad de funcionamiento de Nestlé, su solidez moral, más crucial aún que su solidez financiera, y la entrega de su personal, le permitieron sobrevivir a la contienda.

Muchos directivos de Nestlé habían sido llamados por la compañía a desempeñar nuevas funciones fuera de la central. A su vuelta, se habían convertido en hombres en sus mejores años, activos y experimentados, procedentes de Suiza y del extranjero, que ya se habían distinguido en puestos de dirección en diversos países. A partir de este momento, vivir una experiencia internacional pasó a ser un mecanismo de desarrollo profesional muy valorado en Nestlé. La expatriación como sistema para la formación de los directivos y como método para divulgar la cultura empresarial, se posicionó como uno de los factores clave del éxito de Nestlé en la gestión de las personas.

En 1968, Pierre Liotard-Vogt fue nombrado Consejero Delegado. Él decía: *“En el centro de todas las empresas están primero las personas, luego los productos y después los métodos.”* Por ello, bajo su liderazgo se creó un Centro de Formación Internacional, llamado Rive Reine. Cuando Nestlé explicaba las razones de por qué edificaba ese centro en Suiza, la respuesta contenía varias: En primer lugar, porque en esa escuela se haría algo más que aprender el marketing y las técnicas de trabajo: se podía crear y desarrollar el carácter interno, el estilo de la empresa, hecho a base de entrega y entusiasmo.

Además, se hacía en Suiza porque en otro país no se obtendrían los resultados: allí se podía mostrar a los alumnos lo que era Suiza, su cultura y su ambiente y, de ese modo, podían comprender mejor lo que significaba el hecho de que Nestlé haya nacido en este país. Era muy importante para la formación cualitativa. Por otra parte, gracias a la ubicación de la escuela en Suiza, los asistentes tenían la oportunidad de conocer el centro de Nestlé y su equipo dirigente. Los directores y especialistas procedentes de todo el mundo iban a los seminarios, se llevaban una imagen concreta de la compañía y su alta dirección e intercambiaban experiencias.

LA DIRECCIÓN DE PERSONAS EN LA ÉPOCA DE MAUCHER (1981-1997)

La era Maucher se caracterizó por una transmisión de la cultura oral, donde los procedimientos eran observados como mecanismos que encorsetaban a la dirección en la gestión de la compañía. La prioridad debían ser los productos, las marcas y las personas, y no los sistemas y los procesos.

Toda acción debía quedar siempre amparada bajo la cultura del Grupo; todos los empleados, de cualquier nivel y en cualquier parte del mundo, se regían por los mismos principios. Para mantener el auténtico espíritu de Nestlé y fortalecer el contacto con los miembros de la Alta Dirección y con Vevey, Maucher inició una fuerte expansión en Rive-Reine, el centro de formación internacional cercano a Vevey. Aunque existían doce centros de formación en todo el mundo, Maucher creía firmemente que el hecho de reunir a directivos de todas las zonas, en diferentes momentos de sus carreras, durante una o dos semanas en Suiza, ayudaría a los empleados a comprender mejor la cultura de la compañía.

Maucher también reexaminó la política que se había seguido hasta la fecha de cambiar de responsabilidades a los directivos cada cierto tiempo, sobre todo en el área de marketing. Tradicionalmente, los directivos de marketing se movían de un producto a otro, incluso de una división a otra, al ir subiendo en la pirámide. Esa práctica llevaba consigo, a veces, una falta de continuidad en la dirección de las distintas marcas. Por ello, Maucher desarrolló una mayor especialización en las carreras a través de la evolución dentro de un mismo grupo de productos.

Las políticas de reclutamiento y selección, evaluación, desarrollo profesional, remuneración, formación, ... eran gestionadas a nivel nacional, dependiendo casi por completo del Director General -Jefe de Mercado en terminología de Nestlé- de cada país. Desde la central en Suiza sólo se gestionaba a las personas del Centro y a la alta dirección, así como los expatriados, al mismo tiempo que se trabajaba para afianzar la cultura y los valores.

Era fundamental tener un plantel de altos directivos preparados para asegurar el futuro relevo de los puestos clave en el seno del grupo. Dentro de lo posible, Nestlé se esforzaba en cubrir los puestos directivos vacantes mediante la promoción interna, sin acudir al recurso de contratar a personas del exterior.