

# Cuadernos

de reflexión en torno a **la práctica empresarial responsable**

## **Selección, Formación y Desarrollo, herramientas de Creación de Valor Compartido**



**Creación de Valor Compartido**

Nutrición | Agua | Desarrollo Rural





# editorial

“Las personas que trabajan en Nestlé constituyen su activo más valioso.” Esta frase, presente en nuestros Principios Corporativos, no es una frase más. Parte de la vocación de relación a largo plazo con los empleados y empleadas, traducida en la aplicación de políticas de promoción interna que garantizan el desarrollo del talento a lo largo de nuestra vida profesional.

Este compromiso garantiza, además, que las personas que trabajamos en Nestlé nos identifiquemos de una manera natural con los valores que promueve la Compañía, viviéndolos día a día desde el inicio de nuestra carrera en Nestlé.

Todo lo anterior convierte la Selección, la Formación y el Desarrollo en herramientas estratégicas que deben crear una ventaja competitiva para la empresa y, a la vez, contribuir al crecimiento personal y profesional de cada uno de nosotros. Es, precisamente, por este motivo que nos parece interesante reflexionar, en este nuevo número de Cuadernos, sobre la importancia capital de estas áreas en la gestión responsable de los recursos humanos.

Otro aspecto estratégico de Creación de Valor Compartido que Nestlé está abordando decididamente es la igualdad de género en todos los niveles de la Compañía. El respeto por las personas y la no discriminación por razones de sexo, raza o religión son condiciones necesarias, pero no suficientes. En un entorno como el de Nestlé, en el que se prioriza la promoción de la “cantera” y en el que, indefectiblemente, existe un factor clave de progreso generacional, debemos gestionar todo aquello que pueda incidir en una aceleración del equilibrio, contribuyendo así a la competitividad de la empresa, a la vez que a la transformación de la sociedad en la que vivimos.

Finalmente, el éxito de Nestlé a largo plazo se basa también en desarrollar actitudes como la iniciativa, la asunción de riesgos, la orientación a resultados, la curiosidad, la apertura de espíritu –más en un mundo globalizado–, la innovación, la voluntad para aceptar y promover el cambio y la cooperación en el trabajo, estableciendo relaciones basadas en la confianza y el respeto mutuo.

Las personas somos el alma de Nestlé y en nuestras manos se encuentra la capacidad para seguir creando valor para la empresa y la sociedad, hoy y en el futuro.

**Bernard Meunier**

*Vicepresidente y Director General de Nestlé España*

# sumario

nº 3 - 2010

El experto  
Retos de las empresas en  
la Selección, Formación y  
Desarrollo de las personas

Artículo de José Navarro y Ricardo D. Blasco,  
Universidad de Barcelona  
pág. 04

Perspectivas  
Celestino Corbacho

Entrevista con el ministro de Trabajo e Inmigración  
pág. 06

Carlos Losada

Entrevista con el Director General de Esade  
pág. 10

Nestlé y la Creación de Valor  
Compartido en Selección, Formación  
y Desarrollo

La gestión de Nestlé  
pág. 15

Los procesos de selección  
pág. 18

La formación  
pág. 22

La gestión del desarrollo  
pág. 26

Nestlé y la Selección,  
Formación y Desarrollo  
en los próximos años  
pág. 30

Edita:  
Nestlé España, S.A.  
Dirección de Relaciones y Comunicación Corporativas  
Edificio Nestlé  
08950 Espulgues de Llobregat –Barcelona–  
Coordinación editorial:  
Carlos Moyano Ciurans

Realización: [www.factoriaprisma.com](http://www.factoriaprisma.com)

Impresión: [www.cege.es](http://www.cege.es)  
Tirada: 15.000  
Junio 2010  
Depósito Legal: B.16570-2009



# Retos de las empresas en la Selección, Formación y Desarrollo de las personas

**Dr. José Navarro**, *Universidad de Barcelona.*

**Dr. Ricardo D. Blasco**, *Universidad de Barcelona.*

*Miembros del equipo de investigación de PsicoSAO  
Grupo de Investigación en Psicología Social,  
Ambiental y Organizacional*

Interesados por la evolución que ha vivido el área de la dirección y desarrollo de personas, creemos que las empresas han de afrontar una serie de retos con el fin de contribuir al logro de sus objetivos estratégicos.

Algunos de estos retos son clásicos conocidos. Otros son más recientes, fruto de los grandes cambios que se han producido en los últimos tiempos. Sin pretensión de priorizar entre ellos, nos gustaría detallar algunos.

**Necesidad de profesionales con fundamento.** Gestionar personas es una tarea que siempre ha requerido de buenos profesionales que estén a la última en los conocimientos que se van generando y en las herramientas de intervención fundamentadas en dichos conocimientos. La gestión basada en la evidencia es una necesidad en el área,

y hoy en día ningún buen profesional debería ignorar los conocimientos que se generan y se comunican en revistas especializadas de comportamiento organizativo (como la *Journal of Applied Psychology*) y de gestión (como la *Harvard Business Review*). Basar la gestión en la evidencia significa seguir la tradición centenaria de aplicar la lógica científica a la gestión para mostrar el valor añadido de la misma y huir de la práctica de gestionar guiados por el mero sentido común. Ello no significa que el sentido común sea irrelevante, sino que sencillamente es insuficiente

como base de una auténtica gestión profesional. ¿Se imaginan que un médico de familia desconociera la existencia del paracetamol o del ibuprofeno y siguiera recomendando únicamente acetilsalicílico para el tratamiento del dolor?

## **Gestionar por competencias.**

Dentro de los sistemas de gestión de personas (selección, formación, desarrollo) se ha producido un cierto abandono de prácticas antiguas, como evaluar personalidad e inteligencia como principales predictores del



comportamiento, para adoptar un enfoque menos generalista y más flexible en relación a las demandas actuales: gestionar por competencias. Dentro de las mismas pueden incluirse también rasgos de personalidad y factores de inteligencia, pero se va mucho más allá, al incorporar conocimientos, habilidades varias e incluso actitudes y valores que la persona ha de manifestar en un contexto determinado. Las organizaciones que sean capaces de identificar competencias que sean claves para su negocio, que desarrollen buenos sistemas de evaluación (evitando efectos ya conocidos como la aquiescencia, efecto halo, etc.) y que implementen acciones para su desarrollo, obtendrán una ventaja competitiva considerable.

**Gestionar de manera integrada y con visión sistémica.** Uno de los efectos de la gestión por competencias es la promoción de una gestión más integrada. No quedan lejos aquellos casos en los que, dentro de los departamentos de RRHH, los diferentes sistemas de gestión funcionaban de manera independiente y sin retroalimentarse entre sí. Con la gestión por competencias se promueve, por ejemplo, que la evaluación de competencias se utilice como forma de evaluación de los propios procesos de desarrollo de las mismas. Integrar los diferentes sistemas tiene el efecto de aumentar la potencia de los

mismos en cuanto a su impacto en el comportamiento de las personas. De lo contrario, los trabajadores reciben mensajes contradictorios desde la gestión. Además, si dichos sistemas se alinean con la estrategia organizativa se pueden aportar evidencias acerca de cómo la gestión contribuye al logro de los objetivos de la empresa, a la permanencia de los empleados y a la satisfacción mutua.

#### **Incorporar aspectos intangibles.**

Siempre ha habido un cierto recelo en cuanto a la consideración plena en la gestión de personas de algunos

### **“Las organizaciones capaces de identificar competencias clave obtendrán una ventaja considerable”**

de los elementos más intangibles del comportamiento humano (valores, emociones, etc.). Ahora sabemos que la sintonía entre los valores del candidato y los valores nucleares de la empresa es clave para el establecimiento de un contrato psicológico adecuado entre empleador y empleado. Clarificar estos valores nucleares será una tarea importante a realizar. Además, sabemos que la diversidad de valores es más la norma que la excepción. Las

empresas son también arenas políticas, caracterizadas por luchas de intereses legítimos de los diferentes *stakeholders*. Pretender que los *stakeholders* generen y compartan una única cultura común es ingenuo. Hay que prestar atención también a los elementos emocionales. Comienza a ser habitual que en los programas de formación y desarrollo de competencias se incluyan aspectos específicos sobre la gestión emocional propia y la de los otros. Aunque la investigación en el área no ha hecho más que comenzar, sabemos ya que las emociones influyen poderosamente en el comportamiento y son tremendamente inestables y fluctuantes.

**Gestionar incertidumbre.** Las empresas y sus entornos han mostrado una tendencia en el pasado que se confirma día a día: cada vez conviven con mayores dosis de complejidad. El mundo actual es globalizado, hiperconectado, dinámico e impredecible. Y no se va a desglobalizar, desconectar o estabilizar. Pretender controlar la incertidumbre es inviable. Pero hay una buena noticia: si existe un organismo capaz de manejarse en dicha incertidumbre, éste es el ser humano, en especial cuando trabaja de manera colaborativa con otros. La incertidumbre que nos ha tocado vivir la hemos creado nosotros. Seguro que seremos capaces de desarrollar competencias para manejarnos y dejarnos fluir en dicha complejidad.





**Celestino Corbacho**

*Ministro de Trabajo e Inmigración*

# “Calidad y valor añadido son los principales retos del futuro empresarial”

Celestino Corbacho, ministro de Trabajo e Inmigración, opina que la actual situación laboral y económica es complicada. Una coyuntura que hay que afrontar desde el Gobierno y desde las empresas, generando más competitividad y empleo. Para ello es imprescindible, advierte, implementar políticas de innovación, investigación y desarrollo personal y profesional de los trabajadores.

**P. ¿Cómo valora el mercado laboral en España?**

**R.** Estamos frente a una situación grave. Nuestro nivel de desempleo es muy elevado, pero, aunque puede seguir creciendo en los meses venideros, los datos apuntan que nuestra economía podrá crear empleo neto en el último tramo del año. Y ello es consecuencia de la mejora de la situación económica en el plano internacional y del conjunto de medidas que desde el inicio de la crisis ha adoptado el Gobierno.

**P. ¿Qué retos tiene para competir frente a otras economías?**

**R.** El principal reto es avanzar hacia un modelo de crecimiento económico más sólido, sostenible, basado en la

innovación, la investigación, las nuevas fuentes de energía... Todo ello tendrá repercusiones en la modernización de la economía y, también, en la manera de trabajar.

**P. ¿Debe el modelo productivo español, pues, abordar reformas estructurales basadas en la economía del conocimiento y la innovación?**

**R.** Europa debe reflexionar sobre el modelo productivo vigente. Debemos superar el modelo de búsqueda del enriquecimiento a corto plazo. Es esencial recuperar los valores del esfuerzo y el trabajo y asimilar que en el futuro debemos competir en calidad y valor añadido, no en costes laborales,

aprovechando los recursos de las nuevas tecnologías.

**P. ¿Contribuye a crear empleo y mantener los puestos de trabajo una buena gestión empresarial de la formación y el desarrollo profesionales?**

**R.** Sin duda. La creación de puestos de trabajo de calidad y estables ►►



**La gestión empresarial de formación y desarrollo contribuye a la creación de puestos de trabajo de calidad y estables”**



“  
**La crisis económica es un reto mayor para el desarrollo de prácticas socialmente responsables de las empresas”**

►► está muy ligada a la calidad y la cualificación de los trabajadores y trabajadoras. Cualquier política de cambio que las organizaciones emprendan, bien sea de innovación, de adaptación a nuevos procesos de producción o, simplemente, de motivación para el desarrollo personal y profesional de sus trabajadores, genera unas necesidades precisas de formación para los puestos de trabajo. Y estas

iniciativas son las que más favorecen la solidez de la empresa y de los puestos de trabajo que crea.

**P. ¿Cree que la formación y el desarrollo son claves para la competitividad de las empresas?**

**R.** La evolución de nuestra sociedad y de nuestra economía genera cambios constantes en las competencias que requieren los puestos de trabajo. Ello exige a la formación para el empleo paliar el déficit existente en esas competencias profesionales, con el fin de aumentar la productividad y hacer frente a los desafíos que plantea el modelo productivo. En la actual situación económica, la formación para el empleo genera mayor competitividad de nuestras empresas y mayor calidad del trabajo y de los puestos de trabajo, pero debe ir acompañada de otras estrategias que permitan la evolución del mercado de trabajo en la trayectoria adecuada (innovación, orientación, etc.).

**P. ¿Aprovechan al máximo las empresas el sistema de ayudas a la formación de que disponen?**

**R.** La iniciativa de formación en las empresas, conocida como sistema de bonificaciones de formación, está en plena evolución positiva en cuanto a la participación de las empresas. Cada año más empresas se suman a la formación, pasando de 137.048 las empresas





formadoras en 2007 a cerca de 300.000 en 2009. Y de 1.562.710 participantes en 2007 a más de 2.420.000 en 2009. La iniciativa evoluciona por encima de las expectativas iniciales.

**P. ¿Qué planes tiene el Ministerio para incentivar la formación continua dentro de la empresa e incrementar el nivel de cualificación de los trabajadores?**

**R.** El desafío es llegar a más trabajadores y mejorar la calidad. Este ministerio, en el marco del diálogo con los interlocutores sociales, garantizará la financiación del sistema de formación para el empleo, y pondrá en marcha todos los mecanismos a su alcance para extender la formación a más empresas y trabajadores, adoptando esquemas de formación más personalizados y aprovechando los mecanismos de comunicación de las nuevas tecnologías de la comunicación y la información.

**P. ¿Trabaja el Ministerio de Trabajo conjuntamente con el Ministerio de Educación con el objetivo de adecuar la Formación Profesional a las necesidades actuales de las empresas?**

**R.** Sí, y es una colaboración fundamental. Los principales objetivos de la reforma de la Formación Profesional son fomentar la formación continua a lo largo de la vida, el trasvase de unas actividades profesionales

a otras y el reconocimiento de las competencias profesionales adquiridas a través de la experiencia laboral o de vías no formales de formación.

**P. La tasa de paro juvenil es muy alta. ¿Cómo contribuye la Administración para acercar el mundo académico y el profesional?**

**R.** Gobierno e interlocutores sociales venimos mejorando la vinculación entre mercado laboral y sistema educativo, pero no lo suficiente. Un dato ilustrativo: la mitad de los asalariados menores de 30 años que han perdido su empleo en este período, más de 600.000, tenían estudios sólo hasta la primera etapa de secundaria. Para mejorar esta situación, en 2009 se realizaron 1.605.520 acciones formativas para jóvenes dentro del conjunto de Programas de Políticas Activas de Empleo y Formación ofrecidos por el Sistema Nacional de Empleo.

**P. ¿Alguna receta para la empresa privada en cuanto a la gestión de las personas?**

**R.** La sociedad valora y demanda cada vez más los comportamientos socialmente responsables de las empresas. La crisis económica no tiene que ser un obstáculo al desarrollo de estas prácticas, pero el reto es mayor. A la larga, esto revierte positivamente en la imagen de las empresas y, en consecuencia, en sus resultados. ■

**Formación para el Empleo y Responsabilidad Social de las Empresas**

• Fundación Tripartita para la Formación en el Empleo: “Es una entidad colaboradora del Servicio Público de Empleo Estatal y gestiona las iniciativas y subvenciones que le corresponden a este organismo. Es un referente fundamental de las políticas de formación en el ámbito laboral español. Ofrece apoyo técnico a las Comunidades Autónomas que lo requieren para la gestión de sus convocatorias”.

• Responsabilidad Social de las Empresas (RSE): “Hemos creado recientemente el Consejo Estatal de RSE, que puede ser clave para avanzar en el fomento de los comportamientos sociales, éticos y medioambientales de las empresas. Una vez constituido, varios grupos de trabajo concretarán los objetivos que nos

hemos fijado tanto en el diálogo social como en los distintos foros de debate”.







**Carlos Losada**

Director General de la Escuela Superior de  
Administración y Dirección de Empresas (ESADE)

# “Las personas son un activo decisivo para la empresa”

Carlos Losada, Director General de ESADE, asegura que la formación es insuficiente para motivar y satisfacer al empleado si no existen también otros valores como el sentido del trabajo y las relaciones humanas. A pesar de la actual situación de crisis, Losada confía que a medio plazo las políticas de gestión de personas vuelvan a ser cruciales en las empresas.

**P. ¿Cuál es la situación de las empresas españolas en cuanto a formación y desarrollo de sus empleados?**

**R.** España se encuentra en un nivel medio en relación a los demás países de la OCDE, pero nos queda mucho camino por recorrer.

**P. ¿Cómo contribuyen la formación y el desarrollo a mejorar el rendimiento de las empresas?**

**R.** La formación es siempre una fuente de inversión que genera rendimientos, si está bien orientada con respecto a la estrategia de la compañía. No es cuestión de sobrecapacitarnos ni de sobreinvertir en formación, sino de utilizarla de una manera inteligente para responder a las necesidades reales y plantear estrategias adecuadas.

**P. ¿La Responsabilidad Social de las Empresas (RSE) ha propiciado avances en el terreno de la formación y el desarrollo?**

**R.** Es cierto que la RSE nos obliga a una reflexión más profunda y amplia, de medio y largo plazo, desde la perspectiva de los diversos *stakeholders*. Desde esta perspectiva, parecería lógico que la formación adquiriera una mayor relevancia en la medida que las personas son un activo decisivo para las empresas, del cual se han de responsabilizar proactivamente.

**P. ¿Qué nuevas habilidades directivas y profesionales exige la crisis en relación a la gestión de las personas?**

**R.** La gestión de las personas es uno de los factores más difíciles, más complejos y más críticos del *management*, y ello

se acentúa en períodos de crisis. En épocas de crisis se generan situaciones de ansiedad, cambios bruscos que dificultan la adaptación de las personas o que rompen la trayectoria profesional de un trabajador que estaba dando su mejor rendimiento. Las habilidades directivas y profesionales se han de intensificar: la capacidad racional, la empatía, el liderazgo, la capacidad de persuasión y de escucha, etc. El directivo debe tomar conciencia de sus capacidades y limitaciones ►►



**La gestión de las personas es uno de los factores más difíciles del *management*. La crisis económica acentúa esta complejidad”**



**Las habilidades directivas se han de intensificar: la empatía, el liderazgo, la capacidad de persuasión y de escucha”**

►► para desarrollarse y ser un directivo más competente.

**P. ¿En qué medida cree importante la formación para incrementar la motivación y satisfacción de los empleados y para mejorar la estabilidad de las empresas?**

**R.** Es un error focalizar la motivación y la satisfacción de los empleados en la formación. Sin duda, es un factor clave, y en parte condición necesaria, en cuanto que la carencia de la formación suele provocar inseguridad, insatisfacción y desmotivación. Pero hay muchos otros factores necesarios, como el sentido del trabajo y la relación humana. Con todas las críticas y limitaciones, creo que la teoría de Herzberg sigue siendo válida.

**P. ¿Cuáles son los retos actuales de las empresas ligados a la selección, la formación y el desarrollo de sus empleados?**

**R.** Varían en función del sector y de cada empresa, pero podemos identificar algunas tendencias generales: en



Fotos: ESADE

aquellas compañías intensivas en personas altamente cualificadas, la selección, formación y desarrollo de empleados devienen un factor clave de éxito, así como la retención del talento. Cuando el nivel de desempleo es alto, la presión sobre las políticas de gestión de personas es distinta según los ámbitos, pero es de esperar que a medio plazo la atracción y retención de talento vuelvan a ser cruciales.

**P. ¿Dedican las empresas los recursos necesarios a la formación?**

**R.** Hay compañías que son un verdadero ejemplo de cómo gestionar los recursos humanos y los temas de formación, y otras que han perdido capacidad competitiva por su incapacidad de tener a las personas adecuadas en el sitio adecuado con una formación actualizada. No siempre la formación es un factor clave de éxito.



**P. ¿Qué pueden hacer las escuelas de negocio y las empresas para vincular con mayor efectividad el mundo académico y el profesional?**

**R.** Las escuelas de negocios son la parte del sistema educativo que más se ha adaptado a la realidad empresarial. Son un referente a la hora de plantear los cambios que conviene introducir en un sistema tan decisivo para el desarrollo de cualquier país. En algunos casos, como es el de ESADE, la colaboración con las empresas alcanza los procesos de selección de los candidatos, la elaboración de proyectos de empresa, los procesos de colocación de los egresados e incluso la creación de parques empresariales, como nuestra experiencia reciente con

la inauguración de ESADE Creópolis, un parque de tercera generación para favorecer la innovación colaborativa de las empresas y la interacción entre el mundo académico y el empresarial.

**P. ¿Enseñan las escuelas de negocios y universidades aspectos vinculados a la RSE a los futuros ejecutivos y directivos?**

**R.** En el caso de ESADE trabajamos muy a fondo todo lo relativo a la toma de conciencia (*awareness*) de estos temas o sobre las oportunidades de innovación que nos brinda la implantación de políticas de RSE, etc. Además de impartir conocimientos, se trata de desarrollar la sensibilidad y la actitud que comporta ser socialmente responsables como directivos y como

empresas. La RSE va más allá de lo que es estrictamente el currículum de un programa formativo, requiriendo reflexiones y experiencias de aprendizaje más personales, con una implicación tanto axiológica como emocional de las personas. El desarrollo de la RSE suele responder a varios factores, algunos de conveniencia, otros de convicción y otros de compulsión.

**P. ¿Cómo ve la gestión de los RRHH en los próximos años? ¿Tiene algún consejo para los responsables de RRHH de las empresas?**

**R.** Aprendizaje continuo y desarrollo de criterio son las características claves que deberían tener los responsables de RRHH en las empresas.



**Una trayectoria vinculada a la dirección de empresas y a su adaptación a los retos del nuevo siglo**

- Doctor en Administración y Dirección de Empresas y licenciado en Derecho y en Administración y Dirección de Empresas y MBA por ESADE, Carlos Losada (52 años) es director de ESADE y profesor de Política Empresarial, especialista en función directiva, estrategia y función pública.
- A lo largo de su carrera directiva ha desempeñado diversas actividades en el ámbito internacional, ha mantenido siempre una estrecha vinculación con organizaciones

no gubernamentales y ha sido miembro de diferentes comisiones de Gobierno.

- Actualmente es vocal del Consejo Ejecutivo, del Equipo de Gobierno y de la Junta Académica de la Universidad Ramon Llull. Presidente de la Comisión de Posgrados; Presidente de la Fundación para el Desarrollo Empresarial y Social (ESADE en Argentina); presidente de la Comisión de Estrategia del Plan Estratégico Metropolitano de Barcelona y miembro de diversos consejos de administración.





# Nestlé y la Creación de Valor Compartido en Selección, Formación y Desarrollo

La gestión de Nestlé  
pág. 15

Los procesos de selección  
pág. 18

La formación  
pág. 22

La gestión del desarrollo  
pág. 26



# La gestión responsable en los Recursos Humanos



En un entorno competitivo como el actual, la selección, la formación y el desarrollo del equipo humano constituyen una pieza fundamental del éxito de cualquier empresa a largo plazo. Nestlé asume que su compromiso con la sociedad empieza a partir de sus propios trabajadores.

**E**l capital humano se vuelve, con toda evidencia, cada vez más importante y, por lo tanto, los recursos humanos desempeñan un papel esencial en la concepción y la puesta en marcha de estrategias que tengan un impacto sobre los resultados económicos y financieros, así como sobre la reputación de la empresa.

Este cambio en la gestión de las personas en las organizaciones empresariales de nuestro país tiene su origen en la década de los 90, procedente de los países anglosajones y del norte de Europa. En esa época, mucho antes de que se les pusiera el calificativo de “prácticas responsables”, Nestlé puso en marcha, de

manera sistemática, organizada y objetiva, sistemas de selección de personal y procedimientos de valoración de puestos de trabajo y su correspondiente remuneración, que se sumaron a la ya muy consolidada apuesta por la formación planificada.

El objetivo hoy de la dirección de Recursos Humanos de Nestlé es la atracción y la retención del talento, potenciando los valores de la Compañía a todos los niveles de la organización. De igual manera, resulta absolutamente necesario aumentar la flexibilidad en la organización, orientarse al cambio, focalizarse en el desarrollo del talento y priorizar el desarrollo de las personas.

Con el fin de mostrar la importancia de mantener una política integral y responsable en esta área, esta sección del Cuaderno recoge ejemplos de las prácticas de Nestlé, algunas de las cuales se aplican a toda la organización a nivel mundial.

## **Una organización adaptada a los nuevos retos**

Nestlé ha creado dos figuras importantes dentro del área de Recursos Humanos para abordar con éxito los retos actuales en la gestión de las personas. La misión de los Business Partners (BP) es tener el más alto conocimiento de los negocios y

# La gestión de Nestlé

funciones para llevar a cabo un seguimiento de las personas de los departamentos que tienen asignados, así como de ser los *coach* de dichas personas, siempre en un trabajo conjunto con los jefes de dichos departamentos. Los BP analizan las estrategias de los negocios, valoran los impactos y carencias en las personas y en la organización, y aportan soluciones que se traducen, por ejemplo, en la reorganización de los departamentos, nuevas contrataciones, cambios en las funciones/roles o necesidades de formación. Por su parte, los Centros

de Expertise (CoE) se ocupan de las funciones transversales y que afectan a toda la organización. Su función es alinear las prácticas y procesos relativos a su función, así como garantizar el uso de las mejores herramientas y procesos del mercado, y proponer al BP las mejores soluciones a las carencias detectadas en los negocios.

Existen tres CoE en Nestlé que se ocupan de:

- Selección, formación y desarrollo.
- Remuneración y beneficios extrasalariales.
- Relaciones laborales.

Los BP y los CoE trabajan de manera coordinada, con el fin de alinear la gestión de las personas que trabajan en Nestlé, para todas las compañías del Grupo Nestlé en España.

## Comportamientos de éxito en una organización de Alto Rendimiento y Bienestar



## Programa Alto Rendimiento y Bienestar

Uno de los retos vinculados a los RRHH en cualquier gran empresa –con multitud de negocios, departamentos y empleados, como es el caso de Nestlé– es desarrollar una cultura organizativa sostenible en el tiempo, una cultura de futuro que se adapte a las necesidades de la empresa moderna y global. Nestlé está llevando a cabo esta transformación mediante el programa Alto Rendimiento y Bienestar. El nombre del programa alude directamente a la Creación de Valor Compartido,

## “Uno de los retos vinculados a los RRHH es el desarrollo de una cultura de futuro que se adapte a las necesidades de la empresa moderna y global”

dado que el resultado que persigue debe beneficiar tanto a la empresa –aumentar el rendimiento del empleado– como al trabajador –proporcionándole una mayor satisfacción en el puesto de trabajo–.

En el desarrollo del programa, llevado a cabo a finales de 2009 y durante los primeros meses del presente año, han intervenido 82 empleados que han dedicado casi 6.000 horas a





## Plantilla de la sede de Nestlé en Esplugues de Llobregat (a 31 de diciembre de 2009)

	Mujeres	Hombres
Composición	48%	52%
Personal promocionado en 2009	49%	51%
Incorporaciones 2009	67%	33%
<b>Distribución por edad</b>		
Hasta 30 años	64%	36%
Entre 31 y 40 años	53%	47%
Entre 41 y 55 años	44%	56%
Mayores de 55 años	27%	73%

diagnosticar las relaciones y la forma de trabajar en el seno de la Organización, detectar los puntos fuertes y débiles y priorizar 36 iniciativas de mejora, con su calendario de cumplimiento y la supervisión directa del Comité de Dirección. A partir de este análisis se han establecido los ejes relacionados con la forma de trabajar y que deben permitir a la organización afrontar los retos de futuro (ver cuadro pág. 16).

### La igualdad de género en todos los niveles de la organización

La igualdad de género en Nestlé es una de las prioridades de Creación de Valor Compartido en el ámbito de los Recursos Humanos. En palabras de Paul Bulcke, máximo responsable ejecutivo de la Compañía, “la igualdad de género es una condición indispensable para garantizar la competitividad de la Empresa.” Es un hecho que las mujeres concentran la mayoría de la toma de decisiones de compra de las familias, igual que también lo es que hoy el talento universitario, en muchas disciplinas, se aglutina en el ámbito femenino. Si a estos dos factores añadimos que las mujeres tienen un estilo de liderazgo y de gestión más orientado al *networking* que a

la jerarquía, a la colaboración que al individualismo, a la gestión de personas desde su dimensión no sólo profesional sino personal, es evidente que garantizar la igualdad de géneros ya no es sólo una cuestión de principios, que lo es, sino también una cuestión de competitividad.

En este sentido, y desde 1998, Nestlé España está adherida al Programa Óptima –promovido por el Instituto de la Mujer–, cuya misión es impulsar la participación equilibrada de hombres y

### “La igualdad de género es una condición indispensable para garantizar la competitividad de la Empresa”

mujeres en el mundo laboral. Ese mismo año, el Comité Óptima de Nestlé elaboró el documento “Principios Nestlé de Igualdad de Oportunidades para la Mujer”, que ha sentado las bases para la firma de los planes de igualdad.

Este mismo año 2010 se ha firmado el primer Plan de Igualdad en la sede central de Nestlé España, en Esplugues de Llobregat. Este Plan, consensuado con el Comité de Empresa, establece los objetivos y planes de acción tendentes a lograr la plena igualdad de oportunidades, e incluye aspectos de sensibilización a los líderes de la organización, políticas concretas de selección de personal y de promoción interna, el desarrollo de medidas de flexibilidad que faciliten la conciliación de la vida personal y profesional y la gestión activa de todas las variables que inciden en un progreso más acelerado del equilibrio de géneros.

Actualmente un 67% del talento seleccionado es femenino, si bien el objetivo principal es acelerar la igualdad en los niveles de alta responsabilidad y el colectivo de ventas, así como, a lo largo de 2010, ir firmando planes de igualdad para todos los centros de trabajo de Nestlé España.

Por último, señalar que Nestlé ha puesto en marcha, a nivel mundial, un programa de *mentoring* del que se benefician 94 mujeres, el cual se ampliará próximamente. Este programa contempla que un miembro de la alta dirección ejerza de mentor de la carrera profesional de varias mujeres. ■

# Capacidades y valores

Los procesos de selección de personal constituyen el primer paso en la adecuada gestión de los Recursos Humanos en Nestlé. La Empresa busca los mejores profesionales de las áreas a cubrir en base a sus competencias personales y profesionales, pero también en base a sus valores individuales.

La política de Nestlé consiste en contratar a colaboradores dotados de una personalidad y de aptitudes profesionales que les permitan desarrollar una relación a largo plazo con la Empresa, dada la apuesta de Nestlé por la promoción y el desarrollo internos. Cada nuevo colaborador que entra en la Compañía se convierte en un miembro de pleno derecho de una cultura de empresa, lo que implica un compromiso frente a la Organización y una constante voluntad de mejora que no da lugar a ninguna autocomplacencia. Es el motivo por el que, teniendo en cuenta la importancia de los valores de Nestlé, se presta especial atención a la adecuación entre las cualidades de un candidato y los valores de la Empresa. Las personas que no están dispuestas a adherirse a los principios que rigen los negocios en Nestlé, ni a asumir su código de conducta, no pueden formar parte de la misma, dado que esos documentos enuncian sus valores y sus principios fundamentales. La política de Nestlé especifica expresamente que no forman parte de los criterios de selección el origen, nacionalidad, religión, raza, sexo o edad del candidato. Sí, en cambio, se prioriza la búsqueda de candidatos dentro de la



**“Nestlé apuesta por contratar colaboradores que, por sus rasgos y aptitudes, desarrollen una relación a largo plazo con la empresa”**



## La web de Nestlé, portal de candidatos

En la web de Nestlé España existe una sección que, con el nombre de “Trabaja con nosotros”, se constituye en el portal del candidato a trabajar en Nestlé.

En ella se ofrece la posibilidad de enviar el curriculum vitae y, además, se publican ofertas de empleo de la empresa en nuestro país. El candidato puede editar y gestionar su currículum vitae a través de un menú privado, protegido con contraseña. Dicho currículum pasa a formar parte de la bolsa de empleo electrónica de Nestlé España, pudiendo incluso ligarlo a una oferta o área de trabajo concreta, especificando intereses geográficos y profesionales.

Además, hay un Servicio de Alertas de empleo, que consiste en la recepción automática y gratuita de ofertas por vía electrónica. De manera opcional, el candidato puede escoger la palabra clave que quiere que contenga cada alerta, así como el tipo de contrato, la remuneración mínima y su experiencia. El sistema también permite decidir sobre la periodicidad en la recepción de las ofertas.

En definitiva, “Trabaja con nosotros” proporciona una plataforma que permite el encuentro entre Nestlé España y los candidatos en un entorno online.



## Los procesos de selección

Organización, ya sea en el propio país o en las sedes de otras filiales del Grupo en el mundo. Existe, para ello, un panel online en el que se pueden visualizar todas las posiciones abiertas en cualquier Compañía de Nestlé de los cinco continentes. Otra fuente de búsqueda de talentos, cada vez más demandada por la sociedad, procede de los convenios establecidos con las universidades y escuelas de negocio. Nestlé ofrece prácticas remuneradas a estudiantes, a jornada completa, con una duración de entre cuatro y ocho meses. De esta manera,

**“La no discriminación está integrada en la filosofía de Nestlé, en su política, valores y cultura empresarial”**

el estudiante adquiere una primera experiencia profesional y la empresa aprovecha todo su potencial y entusiasmo. En 2009, Nestlé en España contrató un 32% más de estudiantes en prácticas respecto a 2008.

### Un proceso riguroso y selectivo

Nestlé, dado su atractivo como Compañía para trabajar, recurre a empresas externas para la selección de los mejores candidatos, en base a los valores y competencias clave de la Compañía. Nestlé comunica a estas empresas especializadas una serie de requisitos académicos y profesionales para cada candidatura.



## La contratación de personas discapacitadas

Nestlé, en su esfuerzo por ofrecer oportunidades de empleo a las personas con algún tipo de discapacidad, ha alcanzado acuerdos con distintas entidades, entre las que se encuentra la Fundación

Adecco. En concreto, Nestlé hace llegar a dicha entidad la descripción de los puestos a cubrir, para evaluar si existen candidatos que puedan optar a ellos. En otras ocasiones es la Fundación Adecco la que

envía a Nestlé los perfiles de las personas que han registrado su currículum en la fundación. Se trata de ayudar a las personas con discapacidad a encontrar un empleo adecuado a sus habilidades y expectativas.



El proceso de selección se inicia con la descripción de las funciones y objetivos de la vacante a cubrir por parte del responsable del departamento solicitante.

Una vez realizada una primera selección en base a criterios objetivos, se lleva a cabo una primera entrevista por parte de la empresa de selección, basada en el currículum académico y profesional del candidato y en sus valores personales.

A continuación se realizan una serie de pruebas –Predictive

## ‘The world is waiting for you’

Éste es el nombre del programa de *employer branding* de Nestlé para atraer a jóvenes talentos. Mediante la participación en foros universitarios, nacionales e internacionales, y a través de diversos materiales, se informa sobre las diferentes carreras que se pueden desarrollar en Nestlé y los requisitos para ello: Finance & Control, Marketing & Sales, Technical & Production, Supply Chain e Interships. Se debe destacar, sin embargo, que se incorporan cada vez más personas especializadas en el área de nutrición y dietética, y con carreras relacionadas con alimentación. El objetivo es que los posibles candidatos tengan una idea de conjunto del grupo y del área en el que podrían trabajar.

Index (PI), grafología, test psicotécnico– para evaluar si el perfil del candidato se adecua a las necesidades del puesto a cubrir, a fin de reducir el número de candidatos a un máximo de 4 o 5 personas. Por último, cada candidato mantiene

## “Se prioriza la búsqueda de candidatos dentro de la Organización, en el propio país o en filiales del Grupo en el extranjero”

una primera entrevista con los responsables de Nestlé del departamento al que deberá incorporarse.

En ella se hace hincapié en la parte más actitudinal, si bien suele haber un segundo encuentro en el que puede demandarse una prueba práctica relacionada con la vacante a cubrir. Dado que Nestlé es una empresa multinacional en la que la diversidad de culturas y nacionalidades es una realidad patente en cada centro de trabajo, este proceso se complementa con evaluaciones de inglés, cuando es requerido. Todo el proceso de selección es supervisado y coordinado por el equipo del Centro de Expertise (CoE) de Selección, Formación y Desarrollo.

# Una de las claves de la competitividad de Nestlé

El entorno actual de alta competitividad exige una constante adaptación y desarrollo de las personas que trabajan en una organización, siendo la formación uno de los pilares de la sostenibilidad de la empresa. La formación, además, favorece la atracción y retención del personal y fomenta la Creación de Valor Compartido: el trabajador puede desarrollarse profesionalmente a la vez que la empresa puede alcanzar más eficazmente sus objetivos de negocio.

La propia política de Nestlé en favor de la promoción interna hace de la formación un eje básico en la gestión de los Recursos Humanos. Nestlé siempre lo ha entendido así. Pioneros en esta faceta, Nestlé en España dispone de su propio centro de formación en su sede central desde la década de los 50.

### La formación, responsabilidad compartida entre empresa y empleado

El principal objetivo de Nestlé en el ámbito formativo de su personal es facilitar los medios adecuados para el desarrollo de las competencias profesionales y las actitudes necesarias, con el fin de gestionar eficazmente los retos que cada puesto de trabajo conlleva y proporcionar a cada empleado una mayor satisfacción en la realización de su trabajo. Esto le ayuda a comprender la utilidad de su trabajo y a que transmita esta utilidad a los demás. Tan importante como lo anterior es que cada empleado, sea cual sea su nivel profesional, entienda que la formación es parte integrante de nuestra cultura de empresa y sea consciente de la necesidad de mejorar permanentemente sus conocimientos y aptitudes. Esta voluntad de la empresa de proporcionar formación continua es respaldada por los respon-

sables, que deben acompañar y apoyar a sus colaboradores en el progreso de su trayectoria profesional. La organización de programas de formación debe tener un objetivo definido y ser concebida para mejorar las aptitudes y calificaciones particulares. Por este motivo, la formación se enmarca dentro del apartado de programas de desarrollo individual.

En consecuencia, seguir un curso no debe ser nunca considerado como una recompensa. La responsabilidad de la formación es una responsabilidad compartida, por un lado por los jefes de los equipos y, por otro, por los propios participantes en los cursos, verdaderos protagonistas de los planes de formación. La formación supone un ciclo continuo de aprendizaje, que empieza por la identificación, por parte de cada empleado, de sus necesidades de formación y la exploración de las opciones que ofrece la empresa. Este ciclo prosigue con el esfuerzo de cada participante en maximizar lo aprendido y ponerlo en práctica, evaluando finalmente los resultados del aprendizaje recibido. Está demostrado que el 70% del aprovechamiento de la formación procede del aprendizaje obtenido del propio trabajo. Por eso es importante, tras cada curso, establecer un plan de acción individual que vincule lo aprendido con las tareas de las que cada uno es responsable.



**“La formación es un eje básico en la gestión de los Recursos Humanos en Nestlé. Dispone de su propio centro de formación en España”**

## La formación

### Formación de carácter profesional y de habilidades personales

Cada año, el departamento de RRHH elabora un plan de formación en horario laboral que cubre múltiples disciplinas profesionales, idiomas y otros ámbitos de mejora personal.

#### Según el grado de responsabilidad del empleado dentro de la Organización, se clasifica en tres grandes áreas:

- Cursos que proporcionan conocimientos adicionales que consolidan las competencias necesarias para el desarrollo del trabajo específico de cada uno de los participantes.
- Cursos que ayudan a enfrentarse al reto que supone el desarrollo de un equipo y la obtención de resultados a través de terceros. Se basan en la gestión de equipos y proyectos.
- Y cursos estratégicos, claves para la buena gestión de las personas y el desarrollo de sus competencias. Son aquellos dirigidos especialmente a la gestión de las personas que dirigen equipos y proyectos.

#### Según el área en que se trabaja, Nestlé en España clasifica sus cursos en tres ámbitos:

- Cursos del área comercial, dirigidos específicamente a las personas que trabajan en ventas y marketing. Junto a cursos específicos de ventas según los canales de distribución, se ofrecen otros más generales, como Creatividad e Innovación en el desarrollo de Nuevos Productos, Análisis Sensorial o Técnicas de estudios de mercado.

- Cursos del área de operaciones, apropiados para las personas del área técnica e industrial, incluyendo aquellos diseñados para la mejora de la gestión de la cadena de aprovisionamiento –compras, medio ambiente, logística, etc.–.
- Y cursos de carácter general, centrados en el desarrollo de capacidades y habilidades personales, válidos para todas las

**“La formación fomenta la Creación de Valor Compartido: permite al trabajador desarrollarse a nivel profesional y personal, y a la empresa alcanzar más eficazmente sus objetivos”**

personas de la Organización independientemente del puesto de trabajo en el que estén. Aquí se encuadran cursos relativos a mejorar la comunicación personal, entender las finanzas o aprender técnicas de primeros auxilios, así como para obtener habilidades de liderazgo, gestionar el estrés y la crisis y autogestionar el tiempo, ergonomía administrativa, nutrición, idiomas, informática, creatividad y valores, entre otros muchos.

Además del centro de formación de Nestlé situado en su sede central, las fábricas de Nestlé España disponen de sus propios espacios para realizar formación específica vinculada a los procesos de cada centro de producción.

Asimismo, Nestlé ofrece la posibilidad de complementar la formación en escuelas de negocio y centros externos, cursos cuyo coste es a cargo de la empresa cuando son promovidos por ésta. En el caso de la formación solicitada a iniciativa del empleado, y si su contenido es de utilidad en el ejercicio de las funciones profesionales del trabajador, la Empresa

### Formación 2009. Nestlé en España (\*)

Número de participantes (*)	13.586
Total de horas de formación	160.962 (+46% respecto 2008)
Número de cursos realizados	822
Inversión	2.100.000 €

\* Se contabiliza el total de asistencias de una misma persona





subvenciona hasta un 75% del coste del curso, hasta un máximo de 900 euros brutos anuales.

### Cursos internacionales en Suiza

Una de las ventajas que ofrece Nestlé es su dimensión internacional. Los programas organizados en el Centro de Formación de Rive-Reine, en Suiza, están destinados a desarrollar y a compartir las mejores prácticas inherentes a las diferentes disciplinas de dirección del Grupo. Su objetivo es reforzar la

cohesión de la Empresa y promover la creación de una red de contactos a través del Grupo. Durante décadas, el Centro de Rive-Reine ha reunido a colaboradores de Nestlé de todo el mundo para aprender de los más altos directivos de la compañía. Además del valor de la propia formación y de la diversidad cultural, estos cursos permiten generar una red funcional de trabajadores de Nestlé a nivel mundial basada en la colaboración mutua y en la puesta en común de experiencias.

El Centro imparte unos 70 cursos al año, a los que asisten unos 1.700 ejecutivos procedentes de más de 80 países. La enseñanza es impartida por los propios directivos de Nestlé, aunque se apoya también en profesionales externos. Los cursos se componen de un tercio de teoría, un tercio de análisis de las mejores prácticas de Nestlé y un tercio de análisis de las mejores prácticas externas. También se recurre a un cierto número de escuelas de negocios de reconocimiento internacional, incluyendo el IMD, Instituto Internacional para el Desarrollo de la Dirección de Lausana (Suiza).

### E-learning: eficaz alternativa a la formación presencial

El avance en las tecnologías de la información ha propiciado el desarrollo del *e-learning*. El éxito de

los programas de *e-learning* se basa en promover al máximo la responsabilidad individual de la formación. Estos programas son eficaces tanto como complemento a la formación presencial como en sustitución de ésta. En cualquier caso, Nestlé facilita el acceso a este tipo de cursos desde el lugar de trabajo. Hoy, en Nestlé, los programas de *e-learning* cubren un amplio abanico de materias, entre las cuales destaca el programa GlobalEnglish, una herramienta online para aprender inglés que Nestlé ha adoptado a nivel mundial. ■

# Modelando al profesional del futuro

El desarrollo profesional en Nestlé es considerado fundamental para la retención del talento. Para ello se utilizan una serie de herramientas, como guías de progreso, sistemas de evaluación del desempeño y programas de *coaching* y *mentoring*, que se basan en un trato personalizado del empleado y estimulan su carrera profesional.

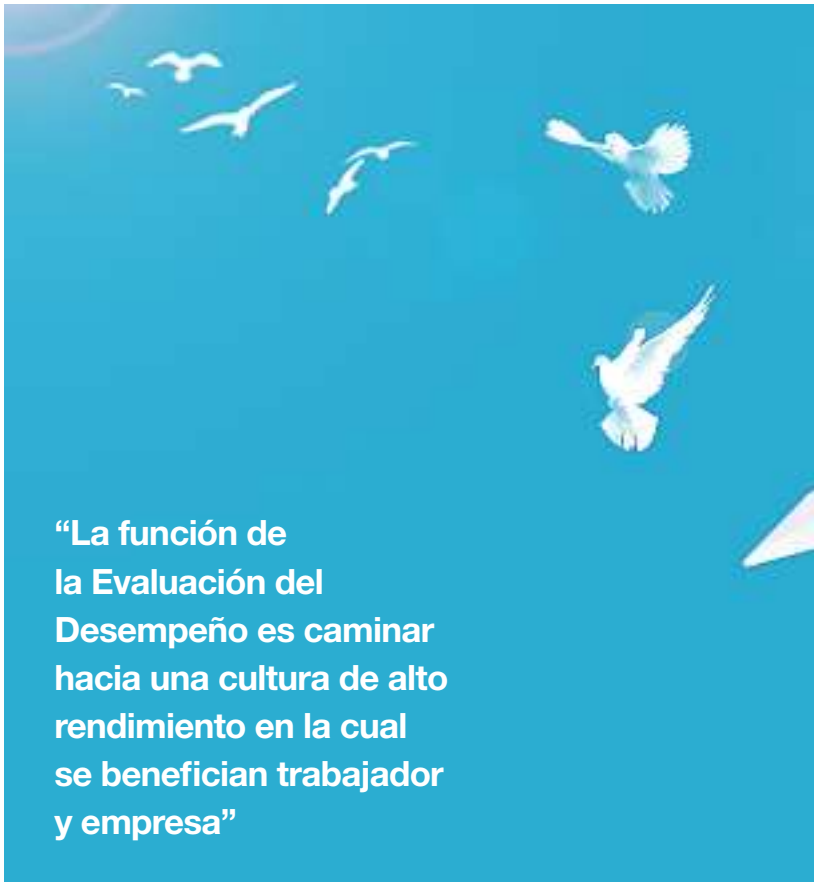
**N**estlé ha apostado este mismo año por separar los procesos y herramientas de fijación y evaluación de objetivos de los vinculados al desarrollo profesional de los empleados. De esta manera, se pretende que los objetivos a corto plazo no dificulten el desarrollo profesional a largo plazo.

### **Progress Development Guide, plan de desarrollo personalizado**

A través de la herramienta Progress Development Guide (PDG) cada empleado de Nestlé identifica de manera sistemática, y anualmente, sus puntos fuertes y sus áreas de mejora, a fin de ir progresando satisfactoriamente en su carrera profesional.

Sus elementos clave contemplan cuatro aspectos:

- El marco de competencias de la Compañía, es decir, aquellos aspectos clave definidos por la Empresa y que



**“La función de la Evaluación del Desempeño es caminar hacia una cultura de alto rendimiento en la cual se benefician trabajador y empresa”**

considera que todo empleado debe adquirir.

- Las dos o tres fortalezas y puntos de mejora necesarios en el desarrollo profesional de cada individuo.
- El propio plan de desarrollo, en el que se incluyen necesidades de formación.
- Y las aspiraciones profesionales de cada trabajador, incluyendo también indicaciones respecto a la voluntad de movilidad geográfica y/o interdepartamental.

El PDG permite mantener un plan de desarrollo continuo que incrementa las opciones laborales en el seno de la Empresa, desligado del rendimiento concreto de cada trabajador en su puesto de trabajo.

En 2008 se realizó el PDG al 94% de los cuadros superiores y cuadros directivos de Nestlé España y al 100% de los pertenecientes a los negocios de helados, HelathCare Nutrition y Nutrición Infantil. En 2009, el objetivo fue la cumplimentación del 100% del PDG.



### Evaluación del desempeño para un alto rendimiento

Con el fin de valorar el rendimiento de una persona se precisan herramientas de medición. El instrumento utilizado por Nestlé es la Evaluación del Desempeño (PE), que permite precisamente la medición de resultados, y así incrementar la aportación de cada individuo a los de la Empresa. Por ello, resulta imprescindible la definición de unos objetivos individuales propios, alineados con los objetivos de la Empresa, que sean simples, medibles y retadores, pero alcanzables en un período determinado de tiempo. Además, la PE resulta también positiva para el trabajador, ya que mediante ella se puede detectar y potenciar a los mejores talentos e incrementar el compromiso de las personas. El éxito de la PE depende, en cualquier caso, de que cada empleado asuma la responsabilidad en el proceso y en las decisiones que se tomen, de que la evaluación se base en hechos reales, de que se produzca un diálogo constructivo y

de calidad entre jefe y empleado y de que se vincule rendimiento y reconocimiento. Esta evaluación debe hacerse en base a dos criterios: el desempeño sostenido y el potencial del trabajador para asumir las competencias profesionales consideradas clave por Nestlé. En definitiva, la función de la PE es caminar sistemáticamente hacia una cultura de alto rendimiento en la cual se beneficien trabajador y empresa. Precisamente, “cuando una conducta se repite, se convierte en un hábito; cuando un hábito se repite, se convierte en una actitud; y cuando una actitud se repite, se convierte en cultura”.

### Evaluación 360°: la diferencia entre cómo te ves y cómo te ven

Nestlé aplica la evaluación 360° como herramienta de desarrollo profesional del participante. Consiste en una autoevaluación del empleado y en una invitación a sus responsables, subordinados, colegas de otras áreas funcionales de la empresa y colaboradores externos a la Compañía a que le evalúen.

El 360° permite mejorar el conocimiento sobre uno mismo, identificar y entender las propias fortalezas y las áreas de mejora, los cambios de comportamiento que la persona debe adoptar para mejorar su rendimiento y para conocer cómo le perciben los demás y comparar las diferencias entre los puntos fuertes y débiles que detecta él de sí mismo y que perciben los que le rodean. En definitiva, permite reflexionar sobre los éxitos y fracasos para aprender de ellos. En Nestlé, esta herramienta se aplica de manera online y con el soporte de una empresa externa que aporta a su *coach*.

Las evaluaciones realizadas por los invitados al proceso son anónimas, excepto para los participantes invitados que son responsables directos de la persona evaluada, y los resultados son confidenciales. Sólo el *coach* externo tiene acceso a los mismos, si bien se recomienda que el plan de desarrollo resultante de la evaluación se comparta con el responsable del evaluado y con el Business Partner correspondiente, con el fin de trabajar conjuntamente en el desarrollo profesional de la persona.

# La gestión del desarrollo

## Coaching personal y para equipos

Otro instrumento de desarrollo profesional empleado por Nestlé en España es el *coaching*, un método que consiste en dirigir, instruir y entrenar a una persona o a un grupo de ellas, con el objetivo de conseguir alguna meta o desarrollar habilidades específicas.

En el proceso de *coaching* se parte de la premisa de que el *coachee* –quien recibe el *coaching*– es el que cuenta con la mayor y mejor información para resolver las situaciones a las que se enfrenta. En vez de enseñar, el entrenador facilita al pupilo que aprenda de sí mismo, centrándose más en analizar las virtudes y fortalezas que en detectar las debilidades o carencias.

### Nestlé aplica dos tipos de *coaching*:

- El ejecutivo, aplicado a la alta dirección de Nestlé, que centra su trabajo en el desarrollo de las habilidades de una persona y que facilita la obtención de resultados entrenando las capacidades de liderazgo, comunicación, administración del tiempo y los elementos personales que influyen directamente en los resultados de la Empresa.
- El *team coaching*, dirigido a grupos que deben trabajar de manera coordinada y colaborativa para conseguir un mismo objetivo.

## Mentoring, aplicado a los mejores talentos

El *mentoring* son los consejos, la información o las pautas que ofrece una persona, el mentor, que tiene experiencia y habilidades en beneficio del desarrollo personal y profesional de otra

## Las herramientas de gestión de las personas:

### ● **Progress Development Guide (PDG):**

Su función es identificar las fortalezas y las necesidades de desarrollo profesional de forma sistemática, realizando el seguimiento apropiado de la carrera y el plan de desarrollo del empleado. Se trata de una hoja de ruta que se mantiene viva a lo largo del tiempo.

### ● **Evaluación del Desempeño (PE):**

El propósito de esta herramienta es alinear los objetivos personales y de empresa, gestionar adecuadamente el alto y el bajo rendimiento, crear una relación transparente entre el desempeño y el reconocimiento y establecer un seguimiento transparente de dicho desempeño.

### ● **Gestión del talento:**

Sirve para desplegar el potencial de cada empleado y dar respuesta a los planes de carrera establecidos en el PDG, a fin de que cada persona ocupe el puesto más adecuado en el momento más adecuado.

### ● **Plan de sucesiones:**

A través de él, Nestlé asegura la continuidad del negocio, identificando y gestionando proactivamente el talento y cubriendo las posiciones clave en la organización. Todos estos instrumentos son gestionados en Nestlé de manera online, con la finalidad de dar transparencia y visibilidad a los procesos a todos los niveles de la Empresa.

persona, según la definición del Harvard Business Essentials. En Nestlé es una herramienta de desarrollo del potencial de las personas, basada en la transferencia de conocimientos y en el aprendizaje a través de la experiencia.

Nestlé centra el proceso de *mentoring* en las competencias clave que ha definido y que se agrupan en tres grandes categorías: inspirar a las personas –liderazgo, practicar lo que se predica, etc.–, mantener la mente abierta –orientación al





servicio, curiosidad, coraje, etc.– y relación con los demás –cooperación proactiva, influencia, etc.–. La metodología del *mentoring* se basa en un proceso gradual, empezando por el autoconocimiento y pasando por la autoconfianza, hasta llegar a establecer un objetivo en base a priorizar una serie de acciones para alcanzarlo.

### ‘Coaching y Mentoring’

- En 2009, Nestlé en España mantuvo 120 procesos de *coaching*, cifra que se verá incrementada en el futuro. Se pretende que estos procesos se constituyan en un proceso continuo y ligado a la actividad diaria.
- Durante el mismo año, la Compañía involucró en sus programas de *mentoring* a 21 mentores y 74 *mentees*, personas consideradas, estas últimas, clave en la Organización en los próximos años.

### La carrera internacional, el gran salto para el desarrollo

Nestlé, como empresa de carácter global, ofrece a sus empleados grandes oportunidades para desarrollar su carrera profesional en diferentes departamentos y países. Se observa con gran interés a aquellas personas motivadas por llevar a cabo una carrera internacional, hecho que es valorado positivamente para futuros puestos de responsabilidad en la Empresa. La gran mayoría de los miembros de la alta dirección de la Empresa han desarrollado parte de su carrera profesional fuera de su país de origen. Los últimos directores generales de Nestlé España, los máximos responsables de las sociedades del Grupo en nuestro país y la mayoría de los directores actuales son buena prueba de ello. La flexibilidad geográfica es un requisito para mantener la evolución profesional, además de una fuente de incalculable valor para el desarrollo personal y la comprensión de un mundo cada vez más globalizado.

### Gestión del talento y plan de sucesiones

El desarrollo profesional en Nestlé alcanza a todos los miembros de la Organización, si bien merece una especial atención el dirigido a los futuros líderes. Esta constante preocupación de la Empresa por identificar y motivar a los mejores talentos constituye, en sí misma, otro ejemplo más de Creación de Valor Compartido, tanto porque la Compañía se asegura una gestión eficaz de su negocio como por el plus de motivación y satisfacción personal y profesional que supone para los empleados. Es más, Nestlé se nutre de la gestión del talento para definir su plan de sucesiones, es decir, para prever el relevo de los actuales líderes y asegurar la viabilidad futura de la Empresa. Este plan de sucesiones se liga, indefectiblemente, con los planes de desarrollo individuales. Herramientas como el Progress Development Guide, la Evaluación del Desempeño, el *coaching* o el *mentoring* están al servicio de la Empresa y del trabajador y crean un entorno profesional estimulante. ■



## Nestlé y la Selección, Formación y Desarrollo en los próximos años

El espíritu que emana de la política de Recursos Humanos de Nestlé se basa en unos sólidos valores humanos que han permanecido inalterables desde hace décadas. Sin embargo, las actuaciones que promueve son, por esencia, flexibles y dinámicas, ya que deben adaptarse a los cambios económicos y sociales. Nestlé apuesta por desarrollar entre sus colaboradores una cultura de alto rendimiento, positiva para la empresa, y de bienestar, positiva para el empleado. Ello requiere un cambio en la gestión de los Recursos Humanos, que se traduce en los retos que se indican a continuación:

### En toda la organización:

- Definir una organización más flexible, simple y eficiente, en la que las personas estén por delante de las estructuras de la Empresa y se conviertan en protagonistas del cambio.
- Completar un “mapa de talentos” de Nestlé a nivel mundial, a fin de tener identificados a los futuros líderes de la Empresa y elaborar un plan de sucesiones global.
- Medir el nivel de servicio y los logros del área de Recursos Humanos a través de indicadores de rendimiento.

### En los procesos de selección:

- Incorporar, como parte de la valoración de los candidatos a trabajar en Nestlé, actitudes y comportamiento vinculados con la sensibilidad hacia aspectos sociales y medioambientales.
- Promover la incorporación de personas con discapacidad física y/o intelectual más allá de lo establecido por ley, ejemplificando así la función social de integración de la diversidad.

### En la política de formación:

- Basar la oferta formativa para colaboradores no sólo en cursos que permitan mejorar sus habilidades profesionales y conocimientos aplicables a cada disciplina, sino en mejorar competencias como el liderazgo, el compromiso, la priorización, el trabajo en equipo y el reconocimiento, aspectos que son fundamentales tanto para el desarrollo profesional como para el personal, y conseguir así una cultura de alto rendimiento y bienestar.
- Asegurar que los responsables de equipos cuenten con habilidades de *coaching* y liderazgo que faciliten los cambios necesarios hacia un rendimiento superior de toda la Organización.



- Incentivar la movilidad geográfica en el ámbito internacional, factor clave para la formación de los futuros líderes de la Empresa.
- Potenciar un modelo de formación basado en el aprendizaje a través de las relaciones interpersonales y el *coaching* personal.

### En la gestión del desarrollo personal y profesional:

- Alinear los procesos en el área de Recursos Humanos para todas las empresas que forman parte del Grupo Nestlé en España, aplicando metodologías claras, empleando un lenguaje común y compartiendo las mejores prácticas.
- Sensibilizar a los responsables de los equipos acerca de la importancia de invertir tiempo y esfuerzo en el desarrollo de las personas a su cargo, como una de sus principales misiones.
- Asegurar la correcta implementación del mejorado Progress Development Guide, enfocada en la carrera profesional de cada empleado, y de la Evaluación del Desempeño (PE), que debe incorporar para cada trabajador unos objetivos claros por los cuales se le pueda evaluar.
- Vincular el desempeño con la remuneración y el reconocimiento.
- Fomentar la plena diversidad de género en todos los niveles de la Empresa.
- Potenciar el rol de los Business Partners como asesores de Recursos Humanos en función de las necesidades de los negocios.

## **Websites de interés**

[www.nestle.com/csv](http://www.nestle.com/csv)

[www.nestle.es](http://www.nestle.es)

[www.creatingsharedvalue.org](http://www.creatingsharedvalue.org)



**Nestlé**

**Creación de Valor Compartido**

Nutrición | Agua | Desarrollo Rural