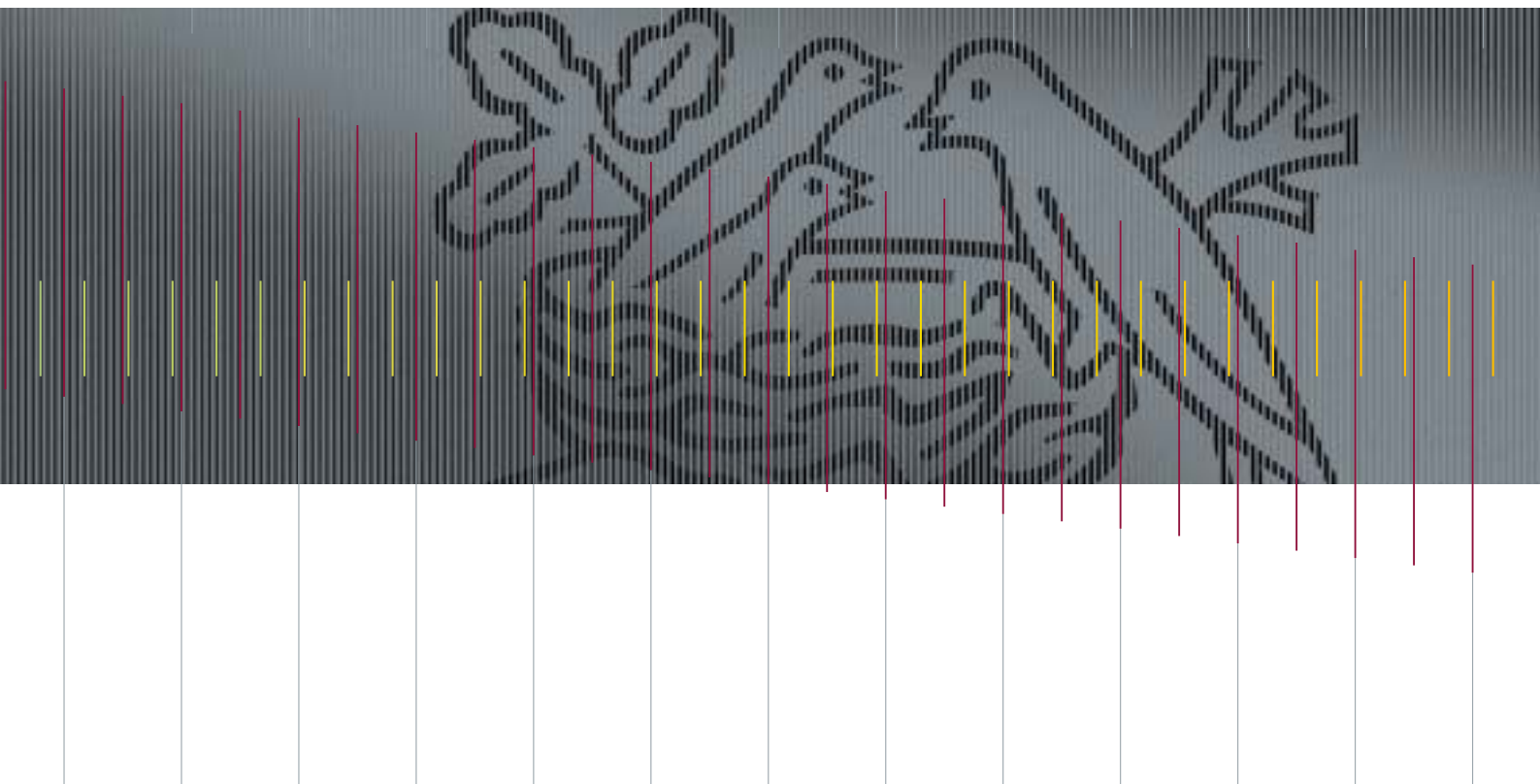




# Política de Recursos Humanos de Nestlé



## Indice

2	Política de Recursos Humanos de Nestlé
4	Responsabilidad compartida
5	Las relaciones humanas
6	Entrar en Nestlé
8	El empleo en Nestlé
9	Equilibrio entre trabajo y vida privada
10	Remuneración
11	Evolución profesional
14	Relaciones industriales
15	Organización de los Recursos Humanos

# Política de Recursos Humanos de Nestlé



Dicha política comprende las directivas que constituyen una base sana para una gestión eficaz de los recursos humanos del grupo Nestlé en el mundo.

Es, por esencia, flexible y dinámica y puede adaptarse a diversas situaciones. Su puesta en práctica será objeto de una reflexión apropiada, tomando en consideración el contexto específico. Su espíritu deberá ser respetado en cualquier circunstancia.

Dado que Nestlé ejerce sus actividades a escala global, las leyes y prácticas locales deben ser respetadas en todas partes. Conviene, también, tener en cuenta el grado de evolución de cada mercado y su aptitud para progresar en todo lo que se refiere a la gestión de los recursos humanos.

En caso de conflicto entre cualquiera de esas políticas y la legislación local, será esta última la que prevalecerá.

Esas políticas están destinadas a todas las personas que ocupan una función directiva, así como a los profesionales en recursos humanos. Los *Principios de gestión y de liderazgo en Nestlé* compilan las directivas en las que deben inspirarse todos los empleados de Nestlé, tanto en sus acciones como en sus relaciones con los demás. Los *Principios de manejo de los negocios del grupo Nestlé* se refieren, por su parte, a los principios de base que Nestlé se compromete a respetar en el mundo entero. Ambos documentos son el fundamento de la política descrita en el presente documento.



P. Brabeck-Letmathe  
Chief Executive Officer

## Responsabilidad compartida

Cada empleado tiene una responsabilidad personal en la manera en que coopera con los demás, ya sea como responsable de un equipo o como colega

El papel de los responsables de recursos humanos y de sus equipos es manejar, de manera profesional, los problemas de cada uno, sin sustituirse por ello a los responsables competentes. Su primera responsabilidad es contribuir activamente a la calidad de la gestión de los recursos humanos en toda la Empresa, proponiendo políticas apropiadas y velando con equidad por la coherencia de su aplicación.

Como miembros de pleno derecho de la Empresa, los responsables de recursos humanos aconsejan y proponen soluciones cuyo impacto sobre la eficacia de la Empresa debe ser positivo.

Recomiendan, igualmente, las medidas mejor adaptadas y aportan apoyo y consejos de calidad a sus colegas. Juntos actúan como co-responsables en todas las cuestiones relativas a los recursos humanos.

Tal asociación es esencial para la eficacia de la gestión de los recursos humanos

Las aptitudes comunicativas de un responsable de recursos humanos deben permitirle tratar todas las cuestiones delicadas, tal como se presentan con regularidad en los problemas de relaciones humanas. Los miembros del equipo serán reconocidos no sólo por su contribución profesional, sino también por su habilidad para comunicar.

## Las relaciones humanas

Los *Principios de gestión y de liderazgo en Nestlé* describen el estilo de dirección y la cultura de empresa del grupo Nestlé, en particular en lo que se refiere a las relaciones humanas. Su respeto impone comportamientos específicos que es necesario detallar en el presente documento.

\_ Respeto y confianza son dos condiciones previas a una buena relación profesional. Cualquier forma de intolerancia, de acoso o de discriminación será considerada como la expresión de una falta de respeto elemental y no será tolerada. Este principio debe ser aplicado a todos los niveles y en toda circunstancia sin excepción alguna.

\_ La transparencia y la honestidad en las relaciones profesionales son condiciones sine qua non para toda comunicación eficaz. Basándose en hechos y en un diálogo abierto, la transparencia es la única base sólida que permite una mejora continua.

\_ A ello se añade una comunicación abierta destinada a compartir las aptitudes de cada uno y a estimular la creatividad. Esto es particularmente pertinente en una estructura horizontal en la que conviene transmitir sistemáticamente todas las informaciones a los que las necesitan para efectuar su trabajo correctamente. Sin ello, es imposible delegar eficazmente tareas o ampliar conocimientos.

\_ Comunicar no significa únicamente informar, sino también escuchar y dialogar. Todos los colaboradores tienen derecho a mantener conversaciones abiertas con sus superiores o colegas.

\_ La disposición para cooperar y ayudar a los demás es un criterio requerido en la evaluación de candidatos potenciales a una promoción.

\_ En caso de desacuerdo entre un empleado y su superior o entre un empleado y uno de sus colegas, cada cual debe poder ser escuchado de manera equitativa. El equipo de recursos humanos velará por que un desacuerdo sea tratado con imparcialidad y que cada parte pueda explicar su punto de vista, cualquiera que sea su nivel jerárquico.

## Entrar en Nestlé

El éxito a largo plazo de nuestra Sociedad depende de nuestra capacidad para atraer, motivar y desarrollar empleados capaces de asentar nuestro crecimiento sobre una base constante. Es una responsabilidad importante para todos los ejecutivos del Grupo.

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.

### Razón por la cual el potencial de desarrollo profesional es un criterio esencial en el momento de la contratación.

Cada nuevo colaborador que entra en Nestlé se convierte en un miembro de pleno derecho de una cultura de empresa, lo que implica un compromiso frente a la Organización, así como una constante voluntad de mejora que no da lugar a ninguna autosatisfacción.

Es el motivo por el que, teniendo en cuenta la importancia de los valores de Nestlé, se prestará especial atención a la adecuación entre las cualidades de un candidato y los valores de la Empresa.

Esos principios y valores deben ser comunicados claramente desde el comienzo del reclutamiento.

Las personas que no estén dispuestas a adherir a los *Principios de manejo de los negocios del grupo Nestlé* y/o a los *Principios de gestión y de liderazgo en Nestlé* no podrán formar parte de la Empresa, dado que esos documentos enuncian sus valores y sus principios fundamentales.

Además, para los puestos de dirección, será indispensable poseer cualidades de liderazgo específicas y un sentido agudo de los negocios.

Nestlé desea conservar y ampliar su reputación de empresa de gran renombre. Relaciones con las universidades, presencia en campañas de reclutamiento y otros contactos deberán llevarse a cabo para favorecer una visibilidad óptima de la Empresa por parte de los candidatos potenciales. Se pondrá especial atención en el tratamiento de cada candidatura, cualquiera que sea el resultado de la selección.

Al tiempo que se fomenta la promoción en el seno de la Empresa, la dirección y los responsables de recursos humanos deben interesarse por candidatos de valor fuera de ésta y comparar las calificaciones internas con las candidaturas externas.

Aunque el empleo de medios específicos puedan mejorar el proceso de reclutamiento, la decisión de contratar o no a un candidato incumbe al responsable competente asistido por el equipo de recursos humanos. Esta decisión no puede ser tomada, en ningún caso, por un consultor externo a la Empresa.

Tal como se menciona en los *Principios de gestión y de liderazgo en Nestlé*, sólo las aptitudes y experiencias de un candidato, así como su adhesión a los principios mencionados anteriormente, serán tomados en consideración en el momento de la contratación. Su origen, nacionalidad, religión, raza, sexo o edad no forman parte, en ningún caso, de los criterios de selección.

La integración de nuevos colaboradores en la Empresa es tan importante como la selección de los candidatos. En efecto, las personas recientemente contratadas deben ser acogidas de forma que sus aptitudes y su personalidad puedan fundirse naturalmente en la cultura de la Empresa. Al igual que los nuevos colaboradores deben respetar esta cultura, el conjunto de los empleados debe hacer prueba de apertura de espíritu respecto a las nuevas ideas y a las propuestas que emanen del exterior.



## El empleo en Nestlé

Los *Principios de manejo de los negocios del grupo Nestlé* describen el compromiso de la Empresa para apoyar y respetar plenamente un conjunto de principios y convenciones internacionales relativos a los derechos de los colaboradores, la protección contra el trabajo de los menores y otros temas de importancia. Dichos principios deben ser respetados por doquier, en todas las circunstancias y en todos los niveles. La dirección tomará las medidas adecuadas para asegurarse de ello.

Los colaboradores que no respeten los *Principios de manejo de los negocios del grupo Nestlé* y los *Principios de gestión y liderazgo en Nestlé* no podrán ser mantenidos en su puesto y tendrán que abandonar la Sociedad.

Además, nuestros principales proveedores y prestatarios de servicios externos deberán conocer los *Principios de manejo de los negocios del grupo Nestlé* y aplicarlos en sus relaciones con la Empresa.

Nestlé ofrece un entorno de trabajo favorable a la salud y al bienestar de sus colaboradores, conforme a las normas más exigentes de fiabilidad, higiene y seguridad. Cada empleado debe velar por su seguridad, así como por la de sus colegas. Es la razón por la cual toda sugerencia relativa a eventuales mejoras será la bienvenida y tratada con la mayor atención.

Al igual que no podría ser tolerada dentro del marco de una contratación efectuada por Nestlé, no será admitida ninguna discriminación respecto al origen, la nacionalidad, la religión, la raza, el sexo o la edad por parte de un empleado de la Empresa.

Por otro lado, cualquier forma de acoso moral o sexual será no solamente prohibida sino activamente detectada y eliminada. Reglamentos internos tratarán explícitamente de los problemas de acoso y de discriminación con el fin de establecer la mejor prevención posible.

Sin embargo, Nestlé considera que evitar la discriminación y el acoso no es suficiente. Es esencial construir, además, en todos los niveles, una relación basada en la confianza y el respeto de todos los colaboradores. Por consiguiente, cada responsable debe informarse de la forma en que sus colaboradores se sienten en su trabajo. En grandes sectores, puede ser necesario organizar con regularidad encuestas al respecto, mediante sondeos internos u otros medios similares.

Nestlé fomenta una política de contratación a largo plazo. Cuando una actividad no pueda ser mantenida dentro del grupo, se tomarán medidas razonables para evitar despidos colectivos, identificando, en la medida de lo posible, a una empresa externa dispuesta a retomar la actividad de Nestlé en cuestión.

En caso contrario, un cierre puede revelarse inevitable, aunque será tratado de acuerdo con la legislación local y con los *Principios de manejo de los negocios del grupo Nestlé*. Un plan social será elaborado teniendo en cuenta los intereses legítimos del personal. Se tomarán las medidas adecuadas para reducir al máximo el impacto social negativo de tal situación.

## Equilibrio entre trabajo y vida privada

En Nestlé, pensamos que nuestros colaboradores deben lograr un buen equilibrio entre su vida profesional y su vida privada.

No solamente porque refuerza la satisfacción y la lealtad y porque mejora la productividad, sino también porque tiene una incidencia positiva en la reputación de la Sociedad y permite atraer y motivar a los empleados, así como conciliar imperativos económicos y bienestar.

Nestlé está dispuesta a apoyar a los colaboradores que deseen participar activamente en la vida de la comunidad o asumir responsabilidades en organizaciones profesionales, municipales, culturales, religiosas o benévolas, quedando entendido que el ejercicio de tales actividades durante las horas de trabajo debe ser sometido a la previa aprobación de la Sociedad.

Dentro del mismo espíritu, Nestlé privilegia al máximo condiciones de trabajo flexibles y estimula a sus colaboradores a tener intereses y motivaciones fuera de su vida profesional.

## Remuneración

Nestlé privilegia estructuras de remuneración competitivas, motivadoras y equitativas, proponiendo condiciones de remuneración atractivas. La remuneración engloba el salario, la parte variable de la remuneración y las ventajas sociales, las prestaciones de jubilación y otros componentes.

Cada unidad de explotación establecerá prácticas de remuneración que tengan en cuenta niveles de remuneración externos apropiados así como las exigencias de equidad interna. Se recomienda proceder a encuestas periódicas para obtener informaciones pertinentes sobre los niveles de remuneración practicados a escala local o nacional.

Nestlé se esfuerza en posicionarse como empresa que ofrece niveles de remuneración superiores a la media y examina con regularidad su posición frente a la competencia con el fin de responder a las tendencias del mercado. Sin embargo, la evolución de la remuneración depende, ante todo, de la capacidad de la Empresa a aumentar su productividad.

Las estructuras salariales deben ser simples, evitando una complejidad inútil, con el fin de que la remuneración efectiva sea adecuada.

En particular, deben favorecer la implantación de estructuras organizacionales horizontales y ser suficientemente flexibles para poder adaptarse a la evolución de las condiciones del mercado. Esto resulta en baremos extensos que ofrecen una flexibilidad suficiente para evaluar eficazmente la experiencia profesional, la capacidad y el potencial individual.

Incumbe a cada responsable proponer, dentro del marco de la política de la Sociedad, la remuneración de sus colaboradores, teniendo en cuenta el mercado local, la capacidad individual, las aptitudes y las posibilidades de evolución.

Cada responsable debe comunicar igualmente la remuneración a los miembros de su equipo, si necesario con ayuda de la persona competente en recursos humanos, y la comunicación debe hacerse de manera adecuada, clara y suficientemente transparente, en función de la capacidad profesional y las atribuciones específicas de cada uno.

La calidad de la comunicación en ese aspecto es parte esencial del diálogo que cada responsable debe mantener con sus colaboradores sobre cuestiones relativas a la remuneración.

La parte variable de la remuneración puede ser más elevada en los puestos directivos. Está vinculada a la consecución de objetivos por un equipo, una persona, una sociedad o un grupo. Cuanto más elevado es el nivel de remuneración, mayor es la parte variable.

Sin embargo, por muy importante que sea la remuneración no será suficiente por sí sola para estimular la motivación de un equipo.

La persona competente en recursos humanos debe asegurarse que la política de remuneración se aplica equitativamente en toda la Empresa y que cumple con los principios establecidos por ésta.

## Evolución profesional

### **Formación**

La formación es parte integrante de nuestra cultura de empresa. Cada colaborador, en todos los niveles, es consciente de la necesidad de mejorar permanentemente sus conocimientos y aptitudes.

Por consiguiente, es indispensable estar determinado a seguir aprendiendo para ser empleado de Nestlé.

La formación se logra, ante todo, mediante la práctica. Cada responsable debe acompañar y apoyar a sus colaboradores: esto es esencial para que cada uno progrese en su vida profesional.

La organización de programas de formación debe tener un objetivo definido y ser concebida para mejorar las aptitudes y calificaciones particulares. Es la razón por la cual éstos se proponen dentro del marco de programas de desarrollo individual. En consecuencia, seguir un curso no debe ser nunca considerado como una recompensa.

Programas de formación apropiados son desarrollados en cada uno de nuestros mercados en función de los recursos a disposición en el país, en la región o en el grupo. El personal de recursos humanos debe colaborar con la dirección en la elaboración de dichos programas.

Se considerarán de gran importancia los programas que permitan mejorar los conocimientos lingüísticos de los colaboradores.

Los programas organizados en el Centro Internacional de Formación «Rive-Reine» están destinados a desarrollar y a compartir las mejores prácticas inherentes a las diferentes disciplinas de dirección del Grupo. Su objetivo es igualmente reforzar la cohesión de la Empresa y promover la creación de una red de contactos a través del Grupo.

Los programas de formación deben basarse, dentro de lo posible, en un aprendizaje activo. Los cursos ex-cátedra deben ser reducidos al mínimo.

Es necesario utilizar de manera óptima los programas de e-learning en complemento o en sustitución de los programas de formación clásicos. En función de las necesidades, estarán a disposición en el lugar del trabajo, ya que su finalidad es permitir un mejor acceso a la formación.

Incumbe a cada responsable evaluar los progresos realizados después de una formación.

### **Evaluación y desarrollo**

Cada empleado es responsable de su propio desarrollo personal. Sin embargo, la Empresa se esfuerza por ofrecer la posibilidad de progresar a todos aquellos que estén decididos y que tengan el potencial necesario para desarrollar sus aptitudes.

Tales oportunidades deben tener en cuenta el potencial de cada colaborador y ser discutidas con total transparencia. Deben de ser concretas y concentrarse en la próxima etapa de la carrera en lugar de apoyarse en vagas promesas o hipótesis. La Sociedad alienta a sus empleados para que expresen sus objetivos y esperanzas, manteniendo con ellos un diálogo abierto.

La finalidad es saber conservar y motivar a los empleados proponiéndoles evoluciones de carrera atractivas, pero realistas, que les permitan desarrollar sus aptitudes a largo plazo, teniendo en cuenta la realidad económica y un entorno en constante evolución.

Los planes de sucesión que se refieren a la previsión de las necesidades de la Empresa serán compaginados, en la medida de lo posible, con los planes de evolución individuales.

La Dirección de Recursos Humanos aporta su ayuda a la planificación requerida, conservando la flexibilidad necesaria para hacer frente a las situaciones imprevistas. Queda, sin embargo, entendido que, dentro de sus atribuciones, cada responsable está igualmente a cargo de la preparación de los recursos necesarios al desarrollo de la Sociedad.

Consejos y apoyo periódicos son los mejores útiles para aumentar el rendimiento y ayudar a los empleados a mejorar sus apti-

tudes. Permiten, también, corregir rápidamente los errores y transformarlos en experiencias positivas. En una empresa en la que las estructuras son planas, esos útiles favorecen, además, una mejor delegación de las tareas. En la medida de lo posible, hay que privilegiar siempre el contacto personal respecto a la comunicación escrita.

### Cada responsable debe adoptar el papel de consejero para sus colaboradores.

Una evaluación formal debe llevarse a cabo con regularidad, de preferencia una vez al año. Su objetivo es comentar los resultados obtenidos y las posibilidades futuras, así como otros aspectos relativos al trabajo del empleado, entre ellos, sus aptitudes. Los aspectos positivos y negativos de los resultados obtenidos deben ser abordados abiertamente. Su evaluación debe basarse en hechos y no en opiniones. Para los puestos de dirección, la evaluación se referirá esencialmente a los objetivos previamente determinados y al nivel de su realización.

Incumbe a cada responsable manejar eficazmente el resultado y la prosecución de los objetivos predeterminados.

Convendrá, en el transcurso del año, dedicar el tiempo necesario al control y al seguimiento de la realización progresiva de los objetivos. Dicho seguimiento está destinado a estimular las prestaciones y debe tener lugar dentro del marco de un diálogo abierto, basado en la confianza mutua y en la voluntad de progresar. Debe proveerse testimonio escrito de esas entrevistas. El acento se pondrá esencialmente en una mejora progresiva y en los medios de formación apropiados, pero también en la elaboración de un entorno profesional estimulante.

En caso de resultados insuficientes persistentes, habrá que considerar la posibilidad de un despido. Este se llevará a cabo con todo el respeto debido a la persona y deberá contemplar, en su caso, las indemnizaciones de fin de empleo que tengan en cuenta su situación personal.

En el momento de la evaluación del potencial, los resultados obtenidos constituyen el mejor indicador de talento. Por consiguiente, hay que confiar en cuanto sea posible responsabilidades a los empleados con el fin de que puedan hacer sus pruebas. Los candidatos a los puestos de dirección deberán haber demostrado claramente su voluntad y capacidad de aplicar los *Principios de gestión y de liderazgo en Nestlé*.

Las promociones se otorgan únicamente en función de la aptitud, la experiencia, los resultados y el potencial del empleado, independientemente de su origen, de su raza, de su nacionalidad, de su sexo, de su religión o de su edad.

La flexibilidad es un requisito para mantener la evolución profesional. Los empleados pueden verse obligados a trasladarse, en particular los ejecutivos con perspectivas de carrera internacional.

En todos los países en los que el Grupo está presente puede adquirirse una experiencia internacional y participar en iniciativas de desarrollo del Grupo, tales como GLOBE o SMS, lo que representa de hecho una condición previa para acceder a puestos de alto nivel.

Un mayor conocimiento dentro de un campo específico es determinante para el éxito de la Compañía. Por eso, la rotación de los puestos debe ser efectuada con cautela. Aunque resulte útil en ciertos casos, no debe desembocar en un debilitamiento de nuestras capacidades en sectores estratégicos.

## Relaciones industriales

Nestlé garantiza la libertad de asociación de sus empleados y el reconocimiento efectivo del derecho a la negociación colectiva.

Nestlé desea, asimismo, mediante sus relaciones con los sindicatos y otras asociaciones representativas, proseguir el desarrollo a largo plazo de la Sociedad, tanto en interés del personal como de la Empresa, manteniendo a la vez un nivel de competitividad adaptado a su entorno económico.

Las relaciones industriales incumben claramente a la dirección local y deben ser tratadas al nivel apropiado: en primer lugar, al nivel del lugar (fábricas, almacenes), y, seguidamente, al nivel nacional o regional, conforme a la legislación y a las prácticas locales en vigor.

Como indicado en los Principios de gestión y de liderazgo en Nestlé, Nestlé debe procurar que se mantenga una comunicación directa y periódica con sus empleados, sean éstos miembros o no de un sindicato.

Las relaciones con los sindicatos deben respetar estrictamente las reglamentaciones nacionales, las prácticas locales y las recomendaciones internacionales a las que Nestlé ha adherido voluntariamente, tal como se indica en los *Principios de manejo de los negocios del grupo Nestlé*.

Los contactos con los delegados sindicales deberán ser una oportunidad adicional de facilitar informaciones que permitan a los miembros de los sindicatos, así como a los de otras asociaciones representativas, comprender las actividades y los objetivos de Nestlé en su conjunto.

Conforme a la legislación local, Nestlé se abstendrá de participar en cualquier acción dirigida a restringir el derecho de los colaboradores a adherir o no a un sindicato.

Nestlé no se comprometerá en ninguna actividad o discusión con sindicatos u otras asociaciones representativas que se refiera a temas distintos del de las condiciones de trabajo y de empleo.

Las negociaciones con los sindicatos serán debidamente preparadas en total colaboración con los responsables jerárquicos y tendrán en cuenta los intereses legítimos de la Sociedad y de sus empleados. Dentro del marco de las negociaciones con los sindicatos, las prerrogativas de la dirección serán mantenidas de manera apropiada.

## Organización de los Recursos Humanos

El hecho de que Nestlé ponga de relieve preferentemente a sus colaboradores y a sus productos, y no a sus sistemas, se refleja en la organización y funcionamiento de sus recursos humanos.

Los procesos, sistemas y demás medios profesionales de los recursos humanos sirven para apoyar la gestión, pero nunca deben ser utilizados en detrimento de la dimensión humana. Esta última debe estar presente en cada momento y en cualquier circunstancia.

El responsable en recursos humanos depende del responsable del sector concernido (región, mercado, país, fábrica) y, según el tamaño de la empresa en cuestión, mantiene una relación funcional con el responsable de recursos humanos del mercado.

Además de sus aptitudes y calificaciones profesionales, el responsable en recursos humanos debe tener el carisma y la credibilidad necesarios para que sus colegas le consideren como un interlocutor de confianza.

A la vez que ofrece un apoyo administrativo de primer orden, su principal tarea es aportar un valor añadido a la actividad de la Empresa y desempeñar un papel proactivo en cada situación en la que su contribución es requerida.

Los indicadores de resultados clave (KPI), propios a los recursos humanos, son útiles para la evaluación de los resultados de una unidad de recursos humanos. Sin embargo, conviene recalcar que el trabajo de esta última consiste en primer lugar en optimizar los resultados globales de la Sociedad, mejorando también las prestaciones de su personal.

El 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 obra de estrategias de recursos humanos que tengan un impacto sobre los resultados financieros, así como sobre la reputación y la eficacia de la Empresa en general.



