Sergio Ezama,

Iberia HR director de PepsiCo

Katherin Wermke

Sergio Ezama, bilbaíno de 35 años, estudió Derecho en la Universidad de Deusto, carrera que completó con un máster profesional en la Escuela de Práctica Jurídica y otro de RR HH (los dos en Deusto) y uno más en prevención de riesgos laborales en el Instituto Europeo de Bienestar. Empezó su carrera profesional en Iberia, Compañía Anónima de Seguros Generales, desde donde pasó a trabajar en Ericsson; cuatro años más tarde aterrizó en PepsiCo Iberia, donde ya lleva seis años en diversos puestos relacionados con el departamento de RR HH. Hace tres años asumió la dirección del área de RR HH de todo el negocio en la península.

S. M. R.

Debemos conjugar la cultura corporativa común con las especificidades locales

PepsiCo ha experimentado un cambio en su cultura de empresa que ha puesto a las personas a la par que el negocio, una evolución que ha marcado el día a día de su departamento de Recursos Humanos. En la península ibérica, esta área debe conjugar la difusión e implantación de la cultura corporativa de la compañía en todo el mundo con las especificidades locales, sin perder de vista las necesidades de un mercado en el que crecen a un ritmo de dos dígitos anualmente.

¿Cómo está estructurada el área de Recursos Humanos en PepsiCo Iberia?

El departamento de RR HH responde a un diseño organizativo similar al de otras compañías. Intentamos reflejar cómo estamos organizados a nivel de negocio. Tenemos áreas que trabajan a nivel de la península ibérica y otras que todavía son locales, sobre todo las comerciales, ya que las ocasiones de consumo y el perfil del consumidor son muy diferentes en España y Portugal, y por lo tanto, para mantener ese foco local es necesario que las organizaciones comerciales estén separadas en España y Portugal.

El departamento está compuesto por 49 personas y en nuestra estructura hay tres grandes tipos de *sites*: las sedes principales –tanto en Barcelona como en Lisboa–, las plantas y las delegaciones comerciales, que son más de 70 en los dos países. El equipo de RR HH, obviamente, está situado lo más cerca posible del cliente interno. Tenemos un centro muy importante en Barcelona y otro en Lisboa, también tenemos grupos en las plantas –sobre todo en la de Burgos y en la de Carregado, que son las de mayor dimensión–, y tenemos equipos en campo, en lo que denominamos "cabeceras", que son las delegaciones comerciales más importantes: Sevilla, Madrid, Bilbao, Barcelona y Lisboa y Oporto, que dan servicio a las áreas más dispersas de las delegaciones comerciales.

¿Cómo ha evolucionado?

Para entender el cambio del área de RR HH primero hay que entender el cambio de PepsiCo como compañía. PepsiCo ha sido siempre una empresa muy orientada al negocio. Los crecimientos que hemos tenido en los últimos años, de doble dígito en todas nuestras unidades de negocio, en un sector como el de alimentación y bebidas, son complejos y el resultado de una política bastante agresiva. Hace unos tres o cuatro años, de la mano de nuestra presidenta, Indra Nooyi, hubo un cambio cultural, y en este nuevo esquema el cómo es tan importante como el qué, lo cual tiene un reflejo muy claro en las políticas de RR HH. Las personas son tan importantes como las piezas de negocio, y este concepto tiene un reflejo en el día a día.

¿Este cambio ha modificado las funciones del departamento?

En parte, sí. En RR HH tenemos una realidad muy marcada por el cambio cultural, con proyectos como gestión por valores, *employer branding*..., todos con un fuerte componente corporativo, porque tenemos que mantener unas señas de identidad comunes en todo el mundo. Ésta es una parte de la agenda muy importante, pero también hay otra que viene dada por la particularidad del país. La península ibérica es una región muy importante dentro de la corporación, contribuimos casi con el 35% del beneficio de toda Europa. El crecimiento que se nos exige es también de doble dígito anualmente. En países maduros como España y Portugal, crecer por encima del 10% es muy complicado en nuestro sector y exige mucho esfuerzo desde todas las áreas de negocio y, por supuesto, también desde el equipo de RR HH, como por ejemplo en proyectos de transformación de los diferentes modelos de Go to Market, el rediseño de nuestra cadena de suministro, el fortalecimiento del proceso de gestión de proyectos comerciales y un largo etcétera. Por otro lado, parte de la organización está sujeta a 41 convenios colectivos diferentes, lo cual también exige un esfuerzo de gestión de la relación laboral importante en un entorno donde la dificultad de atraer y retener talento no sólo es un problema a nivel de perfiles cualificados, sino también de aquéllos menos cualificados.

¿Cómo influye todo esto en los profesionales del área?

Hemos crecido mucho en número de personas porque el incremento de nuestra agenda ha sido exponencial en los últimos años, respondiendo tanto a la agenda local como a la corporativa. Somos muy fuertes en relaciones laborales –con profesionales con experiencia en Derecho laboral, incluso que han ejercido la abogacía durante años y que tienen que cuidar que la relación con los sindicatos sea provechosa y saludable–. Y tenemos, por supuesto, gente que responde a las necesidades del mundo corporativo, en el que hay que tener la habilidad de hacer que las necesidades locales se integren dentro de proyectos más globales que provienen de la corporación o bien desde Ginebra, que es donde tenemos la central en Europa, o desde Nueva York.

Los perfiles son diferentes, pero hay rasgos comunes: la orientación a resultados, porque el tener que crecer a doble dígito en este sector de la industria exige cierta habilidad para manejar esta presión; flexibilidad, muy ligada a la gestión; pasión por el negocio, porque es algo que te tiene gustar ya que es muy exigente y si no estás al 100% comprometido con lo que haces posiblemente no tengas éxito; y preocupación por las personas. Y éste último es clave.

Desde Ginebra o desde Nueva York ¿imponen muchas directrices?

No, no hay imposición. Aunque sí hay una parte de la agenda que es común. PepsiCo tiene una larga tradición de herramientas de RR HH que son comunes a todos los países; por ejemplo, fue la primera empresa de todo el mundo que implantó un *feedback* 360 grados hace casi 40 años, encuestas de clima, modelos de competencia... Todas son herramientas que PepsiCo lleva utilizando desde hace más de 20 años y siempre se ha preocupado por que haya un mínimo común denominador en todos los países. Sí que es cierto que cada vez se va migrando hacia un modelo donde lo que es común tiene mucha importancia, pero donde también es relevante el aspecto local.

Apostamos por profesionales con orientación a resultados, flexibilidad, pasión por el negocio y preocupación por las personas

¿Cómo realizan los procesos de selección de candidatos?

Los procesos de selección son más o menos estándares. Dependiendo del perfil utilizamos unas herramientas u otras: entrevistas por competencias, *assessment centres*, recurrimos a *headhunters*..., pero al final el proceso responde a las necesidades de cada puesto. No hacemos nada especial. Quizás en el pasado los métodos de reclutamiento eran más tradicionales, no hacía falta ser innovador, pero a día de hoy tienes que buscar en fuentes de talento en las que antes no pensabas.

¿Como cuáles?

Por ejemplo, hubo una época en la que el perfil mayoritario que se contrataba era el de licenciado de ESADE de menos de 30 años. En el departamento de Márketing podías encontrar un grupo de 20 profesionales con el mismo perfil. La pregunta desde el punto de vista del negocio era sencilla: ¿Cómo alguien de este determinado perfil, joven, de 30 años, que vive en una gran ciudad, puede pensar qué necesita una madre que vive en Andalucía para dar de comer a sus hijos? Ante esto, la idea planteada fue contratar a madres que habían hecho un parón en su carrera profesional, que querían incorporarse al mercado de trabajo tras un periodo de maternidad, que están entre los 40 y 45 años y que nos pueden ayudar a entender mejor a un determinado perfil de consumidor.

Lo mismo se aplica a gente de fuera de España. Hace 10 años contratar a extranjeros era algo casi excepcional. Hoy en día empieza a ser una fuente

de reclutamiento muy relevante para determinados puestos de trabajo. Aquí, antes nuestros consumidores eran españoles con unos hábitos de consumo conocidos; en cambio, ahora cada vez hay más personas de otros países, y nuestros productos también tienen que responder a este tipo de población. Si dentro de la empresa no tenemos profesionales que puedan pensar qué tipo de ocasiones y de productos necesita esta gente, posiblemente tengamos una pérdida de negocio. La diversidad dentro de una compañía de consumo debe reflejar la diversidad de la sociedad a la que se dirige.

En el sector en el que se mueven, ¿la selección tiene algún rasgo destacado?

No. Yo diría que no es un tema del sector. Cuando vamos a contratar a un director financiero, no sólo competimos contra Unilever o Procter & Gamble, sino contra Microsoft, la banca, IBM…, con cualquier empresa grande de cualquier sector. No hay especificidades propias del sector, sino especificidades propias de talento escaso y de talento, sobre todo, diferente.

La formación será un atractivo a la hora de escoger candidatos…

Sí, pero nosotros la formación la entendemos un poco diferente a la forma tradicional. Siempre hemos huido de la formación clásica. Tenemos un modelo de crecimiento que está basado en cuatro pilares: las habilidades de liderazgo, las funcionales, el conocimiento del negocio y las experiencias críticas. Basándonos en la posición de cada uno y en cuál es su recorrido futuro y su plan de carrera, cada año se trabaja un plan individualizado en el que decidimos qué acciones concretas son las que se van a hacer; pero siempre con una distribución que prima mucho las experiencias críticas. Utilizamos una fórmula de aceleramiento del desarrollo que es la del 70-20-10, donde el 70% tiene que estar destinado a la adquisición de experiencias críticas, el 20% a participar en procesos de *coaching* y sólo el 10% es de formación reglada.

También nos preocupamos mucho por que las personas cambien de puesto y de departamento como parte de su desarrollo, en lugar de que vayan simplemente a un curso. Si tienen que aprender finanzas, les incorporamos seis meses a esa área. En los ocho primeros meses de este año el 35% de nuestros ejecutivos han cambiado de puesto de trabajo como parte significativa de su carrera.

Y en estos planes de carrera, ¿quién decide el itinerario a seguir?

Es un proceso entre mánager y empleado. Hay dos tipos de procesos. Uno en el cual todos los años cada empleado se sienta con su mánager y discuten primero cuál es la visión de su carrera a corto y medio plazo, qué posibilidades tiene, dónde quiere llegar y qué necesita para ello. El segundo proceso es el que llamamos People Planning Process, donde todo el comité de dirección, dos veces al año, evalúa la organización en su conjunto. Cada director explica su planificación para los próximos tres años y el tipo de organización que va a necesitar y con qué equipo quiere contar. Éste es un proceso que se hace localmente, pero que sucesivamente va escalando a través de los diferentes niveles de la organización hasta Nueva York.

En el pasado, los métodos de reclutamiento eran más tradicionales, pero hoy tienes que buscar en fuentes de talento en las que antes no pensabas

A la hora de diseñar e impartir la formación, ¿acuden a proveedores o lo hacen todo internamente?

En formación hemos seguido el mismo proceso que con el resto de herramientas y proyectos corporativos. Se ha pasado de un entorno donde los programas eran diseñados al 100% a nivel corporativo y, cuando llegaban a un país, podían ser o no localmente relevantes a un escenario donde cada vez vamos a formaciones mucho más a la medida y mucho más customizadas. Por ello, a las consultoras acudimos por temas genéricos, y aun así, son formaciones que están muy afectadas en su diseño por nuestras especificidades.

¿Podría entenderse que los proveedores no tienen oferta para PepsiCo?

No diría que no tienen oferta para nosotros, sino que al final tienes que buscar el punto diferencial. Hay muchos programas en el mercado que son buenos y que cubren muchísimas de las necesidades que tiene una empresa, pero creo que el punto diferencial que el departamento de Recursos Humanos debe buscar es que ese contenido que el proveedor imparte en la compañía esté perfectamente adaptado a nuestras particularidades. No queremos ser una empresa igual que la de al lado, debemos buscar aquello que nos dé valor y que nos diferencie a todos los niveles, tanto desde la perspectiva del consumidor como desde la de nuestros empleados, actuales o futuros.

¿Qué políticas de retribución aplican en la compañía PepsiCo?

Nuestra política retributiva se basa en tres pilares. El primero es la transparencia. Tenemos unos principios de compensación muy definidos, posiciones donde queremos situarnos en o por encima del mercado. Nos esforzamos para que todos nuestros empleados sepan dónde se encuentran y cómo comparar su retribución tanto interna como externamente.

El segundo principio es la flexibilidad, que es reflejo de cómo evolucionan las necesidades e intereses de nuestros empleados. Obviamente, el programa de flexibilidad va aumentando según vas escalando en la pirámide de la organización, pero ya desde posiciones de *middle management* hay una parte de la compensación que es flexible, y dependiendo de cada situación personal se pueden elegir diferentes tipos de compensación o beneficios.

Y, finalmente, el tercer pilar es la competitividad. Tenemos una muy buena posición sobre todo a partir de un determinado nivel de *middle management*. Esto también se refleja en la escasa rotación que tenemos.

Esa transparencia de la que hablaba, ¿se aplica a toda la comunicación interna?

En lo que se refiere a la comunicación interna, creo que se frivoliza bastante. No se trata exclusivamente de tener una intranet o utilizar canales más o menos tradicionales como revistas, *e-mail*, etcétera.

Desde mi punto de vista, hay que dar mucho más valor a lo que comunicamos, a quién, cómo y cuándo lo hacemos. Dentro de PepsiCo intentamos darle un papel protagonista. En la mayoría de los casos una mala comunicación puede arruinar la mejor de las iniciativas. En este sentido, cada uno de los proyectos que en mayor o menor escala llevamos a cabo en la compañía incluyen como punto ineludible previo a su desarrollo cuál va a ser la estrategia de comunicación, con el fin de asegurar que se maximiza el resultado y no se generan riesgos innecesarios por una mala gestión de este apartado ■

redaccion@custommedia.es

al detalle

PepsiCo Iberia en cifras

- En PepsiCo Iberia reciben unos 3.500 currículos anuales y realizan unas 30 o 40 incorporaciones al año, ya que su rotación es muy baja. En oficinas centrales no llega al 3% y en plantas no llega al 1%. El 85% de las vacantes que tienen en puestos ejecutivos son cubiertas internamente. La media de edad de la compañía está en los 38 años.
- PepsiCo Iberia cuenta desde el 2006 con la Certificación Óptima del Ministerio de Trabajo a la Igualdad de Oportunidades en la empresa, así como numerosas menciones de otras instituciones como el Ayuntamiento de Barcelona o el de Burgos por logros en el mismo campo.
- PepsiCo Iberia acaba de ser reconocida como Empresa TOP para Trabajar 2007 en el estudio de la consultora CRF, Accenture, Eurotalent e IESE.