



Katherin Wermke

Yolanda Menal,
directora nacional de Recursos Humanos
Unilever España

Es básico para el negocio que el manager esté listo para liderar personas y gestionar talento

El modelo de RR HH implantado en la delegación española de Unilever ha evolucionado hacia una integración total con el negocio, hacia un *partnership* entre negocio y recursos humanos en el cual los responsables de personas asumen el liderazgo de la gestión de personas, lo que conlleva una evolución muy relevante del rol del manager como eje esencial en RR HH.

¿Qué tipo de plantilla es la de Unilever en cuanto a número de personas, funciones, edad media, evolución, paridad...?

Unilever España está formada por unas 1.200 personas divididas en dos grandes áreas: productiva, con centros en Leioa (País Vasco) y Aranjuez (Madrid) y comercial y de marketing, además de áreas de apoyo como pueden ser la financiera, de atención al cliente y recursos humanos, que está prácticamente todo en Barcelona, en la central, donde trabajan alrededor de unas 400 personas, más los que están repartidos por las diferentes delegaciones.

Si sumamos el personal de las dos fábricas, el reparto de plantilla productiva y "de despacho" es aproximadamente al 70%, con algunas variaciones dependiendo de fluctuaciones en la productividad. En cuanto a distribución por género, recientemente hemos hecho todo el análisis para la elaboración de un plan de igualdad y hemos constatado que la distribución está muy bien representada (45% mujeres y 55% hombres) aunque, evidentemente siempre hay algún área donde hay un cierto sesgo hacia un género u otro. Sólo por darte un ejemplo, en el comité de dirección de nueve personas, tres somos mujeres. Creo que tenemos una distribución que realmente refleja no sólo a nuestra sociedad, sino también a nuestros consumidores. Consideramos que ofrecemos igualdad de oportunidades a todos los niveles. Más allá de lo que es la distribución de género hemos analizado otras dimensiones: retribuciones, oportunidades a nivel de desarrollo profesional... en función de género, y lo que hemos detectado es que no necesitamos hacer correcciones, la dirección es la correcta, de lo que nos sentimos muy orgullosos.

En principio, en general en las áreas comerciales en nuestro país cuesta contar con mujeres en puestos de dirección, sin embargo nuestra compañía por una estrategia de desarrollo de talento y de un programa de *trainees* ha conseguido tener una representación de mujeres muy relevante en las direcciones del área comercial, con un nivel de representación más femenina que en otras áreas.

En cuestión de número de empleados, no hace mucho tiempo Unilever vendió la fábrica de helados Frigo, en Barcelona ¿cuál ha sido esa trayectoria y qué perspectivas de futuro hay en cuestión de redimensionamiento de Unilever?

Es cierto, hace un par de años hubo este cambio. Ahora la compañía está en un momento de consolidación en todo el área de consumo. Más allá de adquisiciones o ventas, la compañía buscaba estar bajo un único paraguas organizativo, porque se procedía de diversas compañías, lo que ya se ha conseguido, y la perspectiva de futuro a corto plazo es la

de consolidación e incluso de continuar creciendo. Sin embargo no se espera ningún cambio destacable a corto plazo.

En cuanto al área de RR HH ¿cuál es la estructura actual? ¿Cómo ha evolucionado? ¿Cuáles son hoy sus principales funciones?

Es el área que recientemente ha sufrido más cambios, porque ha habido una evolución del modelo tradicional de RR HH dedicado a gestión, formación, selección, desarrollo, administración y relaciones laborales a un modelo más dirigido al negocio, una organización mucho más alineada con el resto de las áreas de negocio, sustentada en dos pilares básicos: los *expertise teams*, equipos de experiencia, focalizados en dos grandes áreas: la de formación y desarrollo, y la de compensación y beneficios; y por otro lado, un área dedicada a orientar al equipo de recursos humanos en dar apoyo a todos las áreas de la compañía; por ejemplo ventas y marketing, financiera y *suplain chance*...

Este planteamiento viene originado por una evolución del modelo de RR HH hacia una integración total con el negocio. El modelo ha evolucionado hacia un *partnership* entre negocio y RR HH, en el cual los responsables de personas asumen el liderazgo de la

La evolución del modelo ha supuesto alianzas con proveedores que nos apoyan en la gestión de nóminas, administración y selección

gestión de personas, lo que conlleva una evolución muy relevante del rol del manager como eje esencial del desarrollo del talento en su equipo.

Eso comporta que, por ejemplo, selección se haya externalizado y, aunque RR HH puede acompañar el proceso, el manager del departamento que demanda personal puede tener contrato directo con ese *partner*, con el objetivo de agilizar el proceso de búsqueda y evaluación.

En paralelo, esta evolución del modelo de RR HH ha supuesto realizar algunas alianzas con proveedores que nos apoyan en la gestión de los procesos de nómina, administración y selección, lo que ha permitido aportar el *know how* de expertos en esta materia a la organización, generar sinergias y, a su vez, alinear los recursos internos en cuanto a los dos grandes pilares anteriormente mencionados.

¿Cuáles son los retos en la gestión de personas en Unilever a corto y medio plazo una vez transformado el modelo de RR HH?

El primer reto es consolidar el modelo internamente en RR HH, pero también en las áreas de gestión

de negocio, porque ha supuesto que los managers tengan una función muy diferente respecto a un modelo más tradicional. Estaban acostumbrados a tener a RR HH acompañándoles durante el proceso e, incluso, liderándolo, cuando ahora RR HH acompaña y da apoyo, pero el liderazgo lo ejerce el manager.

El reto de RR HH lo resumiría en dos grandes áreas: una, continuar invirtiendo en la capacidad de los managers para liderar su área, desarrollar su talento, apoyando que RR HH sea un catalizador, un inspirador para que esos managers hagan un trabajo excelente y se sientan cómodos utilizando las herramientas que Unilever tiene desarrolladas, pero teniendo un rol muy cercano y una visión más allá de su área funcional, pensando que el talento es de Unilever, por lo que debemos hacerlo muy bien desarrollando carreras funcionales a futuro. El otro reto es continuar apoyando la conexión del equipo con la compañía; recientemente hemos hecho el análisis de clima y los resultados han sido muy satisfactorios. Incluso el proveedor que nos ayuda en este tema ha quedado gratamente sorprendido de la evolución respecto al anterior análisis hecho hace dos años, teniendo en cuenta que ha sido un periodo con mucho cambio interno, y en el que además el mercado externo está en una situación muy compleja. Estas puntuaciones nos dan una base muy sólida para continuar creciendo en una línea que respecto al compromiso de los empleados, pasa por continuar evolucionando en el modelo que tenemos de gestión y retención del talento. Hablamos por ejemplo de herramientas que van dirigidas a tener una visión más integrada del porqué un empleado

está contento de trabajar en Unilever: por el reconocimiento, por su desarrollo profesional..., lo que nos lleva a orientarnos a, por ejemplo, ofrecer posibilidades más flexibles de desarrollo, a contar con herramientas necesarias para que las personas sean satisfactorias en su puesto de trabajo, minimizar las reuniones para que la gestión del tiempo sea lo más ágil y más efectiva posible, teniendo en cuenta que las personas tienen necesidades personales. Y la encuesta de clima ha indicado que estos son espacios en los que tenemos oportunidad de avanzar.

¿Cuál es la perspectiva? ¿Hacia dónde caminan?

Nos hemos centrado internamente en valorar cómo está el equipo, todos los análisis que hemos hecho van orientados a la mejora, no a dar visibilidad sino a la mejora desde dentro. Por otro lado, tenemos indicadores que nos permiten saber cómo es percibido Unilever en los distintos mercados en los que estamos presentes a nivel internacional, y aquí estamos viendo una evolución importante, sobre todo en universidades y escuelas de negocio. Un estudio

reciente nos confirma que en Esade hemos pasado al tercer puesto en el nivel de percepción de los estudiantes en cuanto a oportunidad para el desarrollo de sus carreras. Esto supone una evolución muy positiva, y estamos haciendo acciones para dar visibilidad a qué carreras podemos ofrecer dentro de la compañía para atraer talento.

Unilever se percibe como una compañía diversa a nivel mundial ¿también lo es en España?

También, a diferentes niveles de la organización contamos con muestras de la diversidad cultural, no entendida únicamente como diversidad de lugares de procedencia de nuestros empleados. Para ello contamos con programas internos que nos ayudan, como por ejemplo el programa de gestión de las carreras internacionales. Por otra parte, en el comité de dirección están representadas diferentes nacionalidades, y lo que hemos hecho históricamente es buscar, a través de nuestras alianzas con diferentes universidades –de las que nos nutrimos para el programa Trainee–, tener una representación de las diferentes zonas geográficas de España y también de los diferentes perfiles de universidad. Eso nos permite tener un perfil ya de entrada de candidatos muy

paña que incluye dos grandes áreas, la formación puramente profesional y el desarrollo de competencias de liderazgo. La voluntad del programa es que en tres años esas personas puedan estar liderando un área dentro del equipo.

A nivel de desarrollo, el programa Trainee no es la única oportunidad con que contamos. Tenemos otros programas que identifican cuál es el potencial de las personas para, a partir de ahí, definir unos objetivos de negocio combinados con objetivos de crecimiento personal. También están definidos los planes de carrera para ciertas áreas funcionales, que te permiten prever qué competencias y habilidades debe desarrollar una persona para continuar creciendo en su propia área u otra. Por ejemplo, tenemos experiencias muy satisfactorias de evolución de carrera entre las áreas de marketing y de ventas.

Así, gran parte del esfuerzo en desarrollo se centra en la formación de los managers...

Es básico para las prioridades del negocio que el manager esté preparado para liderar la agenda con respecto a la gestión de personas y del talento. Ahora mismo contamos con dos iniciativas dirigidas a

las área que ha evolucionado en paralelo es la del sistema de retribución especialmente desde el middle manager hacia arriba.

Nuestro sistema de retribución es individual, basado en el rendimiento y en el proceso de desarrollo de cada uno de los miembros del equipo. A partir de aquí hay todo un proceso de valoración de resultados y de nivel de desarrollo que ayudan a definir la retribución vinculada con los resultados obtenidos y a su vez a identificar oportunidades de desarrollo.

¿Se tiene también en cuenta que la situación económica actual complica la cuestión de las retribuciones, en especial en el sector de gran consumo?

Creo que en este sentido una de las áreas que más apoyo está prestando es la herramienta de evaluación del rendimiento, que se ha revisado y se ha relanzado el pasado año, y ha establecido que uno de los enfoques del beneficio es la necesidad del negocio, pero también qué necesita la persona para ser capaz –sea un manager o un empleado del equipo–, para que tenga unos objetivos clarísimos, muy vinculados a los de negocio, pero a su vez estableciendo que uno de los objetivos sea el de desarrollo de la persona, de su evolución en su trabajo.

El proceso ha sido de arriba hacia abajo, partiendo del plan de negocio y estableciendo sólo tres objetivos asegurando claridad en la definición de objetivos, alineación e indicadores medibles de cumplimiento.

La intención es que realmente la gente entienda cuál es la repercusión de su trabajo en los resultados de la compañía y su compromiso y responsabilidad individual.

Respecto a la necesidad de involucración o de integración ¿cómo puede servir el voluntariado a fortalecer el “orgullo de pertenencia”? ¿Cuál es vuestro programa de responsabilidad corporativa?

Hay un programa que se llama “UNidos” en el cual, a través de las iniciativas de RSE, se involucra a los empleados. El año pasado hubo una participación de más del 50% del personal en actividades de este tipo, a través de fundaciones que hacen actividades directamente vinculadas con nuestros valores como compañía, teniendo en cuenta también que nuestra compañía está focalizada en generar vida saludable y bienestar en todos nuestros consumidores.

Sin embargo, el proyecto prioritario de la compañía en RSC es nuestra colaboración con el Programa Mundial de Alimentos de la ONU que persigue alimentar a niños y niñas de países desfavorecidos garantizándoles, por lo menos, una comida al día que se les entrega en las escuelas de los cuatro países beneficiarios de este programa: Colombia, Ghana, Kenia e Indonesia. Unilever contribuye con este programa de diferentes formas: aportando su conocimiento en nutrición y recaudando fondos a través de iniciativas diversas, de las que la más popular es la Caminata contra el Hambre ■

Nuestra intención es que los empleados realmente entiendan cuál es la repercusión de su trabajo en los resultados de la compañía

diverso, y creo que los frutos son bastante visibles. También dentro de los reclutamientos, ya no sólo en los directamente relacionados con el programa Trainee, hacemos una búsqueda amplia, no nos ceñimos a una zona determinada.

¿A qué ritmo incorporan personas a través del programa Trainee? Por otra parte ¿qué peso tiene la promoción interna y en qué consiste el programa?

Nuestro programa Trainee se llama Unilever Future Leaders Programme, y es un programa global que desarrollamos aquí a nivel local y que el año pasado supuso la contratación de 14 personas. El programa tiene en cuenta las necesidades a futuro, porque su duración es de tres años, con lo que las personas ya se seleccionan a priori para un área determinada, y a partir de ahí durante tres años su trayectoria se apoya en dos pilares: la experiencia en el propio puesto de trabajo, en la que a los trainers se les dan experiencias con contenido, y lideran acciones concretas e importantes para la organización; y por otro lado hay un programa de formación que les acom-

consolidar estas habilidades, dado que nuestra gran prioridad es continuar apoyándoles en esa formación. Este mes de noviembre vamos a tener un programa de formación que está dedicado a desarrollar las habilidades del manager en este desarrollo de personas, en definir objetivos, en dar oportunidades de desarrollo, en ser conscientes de que la empresa va a apoyar a su equipo para continuar creciendo y entregar los resultados que están previstos. En este sentido, hay otros procesos en la organización que lo posibilitan, más allá de la formación, como, por ejemplo, una herramienta de evaluación del rendimiento; el manager es el que lidera, pero también esperamos que el resto de las personas tengan un rol de liderazgo, se trata de una gestión combinada por parte de las necesidades del negocio, las oportunidades del negocio y las expectativas de la persona en la que el manager tiene un papel esencial. Cada persona cuenta. El equipo humano es fundamental para conseguir los objetivos de la compañía.

¿Se ha modificado la política de compensación en función de esta nueva exigencia?

Sí, la compañía ha evolucionado hacia una gestión mucho más estructurada para reforzar esa gestión del talento y del desarrollo y, efectivamente, una de

al detalle

Unilever en cifras

- Unilever España está formada por unas 1.200 personas en dos grandes áreas: productiva, con dos centros uno en el País Vasco, en Leioa, y otro en Aranjuez, en Madrid, y el equipo comercial y de marketing con aproximadamente unas 400 personas.
- El comité de dirección de Unilever España está compuesto por nueve personas, de las que tres son mujeres.
- El programa trainee, Unilever Future Leaders Programme, supuso el año pasado la contratación de 14 personas.
- “UNidos” el programa que agrupa las iniciativas de RSE de la compañía involucró el año pasado a más del 50% de la plantilla.

