



Xavier Aliaga (Barcelona, 1971) es licenciado en Derecho por la Universidad de Barcelona y cuenta con un master en Relaciones Laborales de la misma universidad. Ha desarrollado gran parte de su trayectoria en Schneider Electric España, con distintas responsabilidades a nivel nacional e internacional, hasta ser expatriado a la sede corporativa en Francia. En noviembre de 2010 fichó por Actual Equatorial Coca-Cola Bottling Company (ECCBC), una compañía fruto de una *joint venture* entre Cobega y The Coca-Cola Export Co y que se ha convertido en el principal suministrador de la famosa bebida en gran parte de África.

Xavier Aliaga,
director de RRHH de
**Equatorial Coca-Cola
Bottling Company
(ECCBC)**

Intentamos dar a los trabajadores lo que no han tenido en la universidad

ECCBC es la principal embotelladora en África y nació a finales de los 80, fruto de una joint venture entre Cobega y The Coca-Cola Export Co. Empezaron produciendo 5.000 cajas y en 2011 embotellaron 170 millones, lo que equivale a 1.000 millones de litros de bebida. La plantilla, formada por 6.400 empleados, se caracteriza por su diversidad, ya que utilizan cinco lenguas de trabajo y reúnen hasta 40 nacionalidades. Por esto desde RRHH se está haciendo un esfuerzo para generar consciencia de grupo y compromiso por parte de los empleados. Xavier Aliaga, que pasa la mitad de su tiempo en África, es el cerebro de estos programas.

¿Cómo les afecta estar vinculados a una de las marcas más conocidas del mundo?

La vinculación con la marca es, principalmente, a nivel de marketing y de colaboración para desarrollar nuevos productos e identificar necesidades de los países donde operamos. Nuestro negocio es embotellar y distribuir los productos a los distintos canales identificados. ¡La marca, tras 125 años, sigue siendo líder indiscutible! Con el mismo diseño de botella y con el mismo producto. No tenemos el desgaste de innovación que sufren compañías como, por ejemplo, Apple.

¿Cuáles son las principales peculiaridades de trabajar en el continente africano?

Muchísimas. Para empezar, te encuentras ante un continente que está dividido en cuatro culturas muy diferenciadas, que son el Magreb, la Costa Oeste o lo que sería el Golf de Guinea, Suráfrica y África Este, también llamado el cuerno. A esto hay que sumarle la incerteza política, porque son pocos los gobiernos formados por democracias estables. El negocio africano es muy vulnerable a los cambios en el poder, en un año que hay elecciones sabes que probablemente habrá un cambio de exigencias hacia la empresa. Otras de las peculiaridades es la diversidad de monedas con las que trabajamos y la hipersensibilidad del consumidor hacia un mínimo cambio en el precio.

Además tenemos cinco lenguas de trabajo: el castellano, el francés, el inglés, el portugués y el árabe, además de los dialectos y lenguas locales que utilizan los empleados.

¿Quién gestiona las doce filiales que tienen en África?

Se trata de una compañía española con unos *headquarters* en Barcelona, unas 60 personas, y con una política de gestión enfocada a tener *country managers* de confianza que controlen el día a día del negocio. Actualmente, más del 50% de nuestros *country managers* son expatriados, con perfiles profesionales muy sólidos y en especial, con un

carácter muy emprendedor. Están a mucha distancia y tienen mucha autonomía.

¿Y a partir de qué puesto se contrata a trabajadores locales?

El objetivo es que a medio o largo plazo, los centros estén gestionados por autóctonos. Es un sueño, tanto para el embotellador como para Coca-Cola, porque no puedes tener un modelo basado en expatriar gente, hay que darles potestad para manejar las filiales en su continente. Además hay cosas que hacen mucho mejor ellos, por ejemplo, establecer *lobbies* que son imprescindibles para

hacer negocios en África. A día de hoy la realidad es que el primer nivel es de expatriados, y en un segundo nivel, por ejemplo un puesto como responsable de calidad, ya lo ocupan los locales.

¿Y cómo son los procesos de selección?

Desde ECCBC nos preocupamos sobre todo de las primeras líneas, estamos hablando de unos 200 directivos, y para los perfiles más bajos los procesos son muy estándar. Damos herramientas a los diferentes centros para poder hacer procesos de selección eficientes ellos mismos. En este sentido, hay países donde las estructuras de RRHH son muy sólidas, muy maduras, y hay otros donde solo se controla que los trabajadores vayan a trabajar y cumplan su horario.

¿Cómo se gestiona esa diversidad entre trabajadores y también entre filiales?

Es una gestión compleja, pero no imposible. Se hace invirtiendo mucho tiempo allí. Es muy importante tener presencia física. Para mí es la clave del

negocio, porque nadie duda de la marca Coca-Cola, se podría llegar a vender sola, pero para la embotelladora, el factor humano es crucial. Y en África, la gente necesita apoyo, saber que hay un servicio detrás que te ayudará, porque tienen muchas dificultades. Ya no me refiero a problemas económicos, sino de formación, por ejemplo. El africano medio no ha ido al colegio y muy pocos han ido a la universidad. Y los que han podido disfrutar de esa educación, suelen trabajar en las plataformas petrolíferas o en compañías de telecomunicaciones, que son las que necesitan un personal más formado.

¿Para la planta embotelladora no necesitan personal muy cualificado?

No, no necesitamos que nadie sepa hacer relojes. Principalmente somos embotelladores distribuidores: recibimos el concentrado, lo mezclamos con el resto de ingredientes, lo embotellamos y lo distribuimos. Nuestro esfuerzo e inversiones se focalizan en la calidad de los productos y en la mejora de procesos productivos. Tenemos grandes profesio-

nales en el campo de la calidad y de la ingeniería, sin olvidar el maduro conocimiento de nuestra red comercial en el mercado en el que trabajamos. En cualquier caso, dedicamos un gran esfuerzo a la formación local.

¿Toda la plantilla tiene acceso a los programas de formación de la empresa?

Toda. Intentamos darles lo que no han podido aprender en la universidad. En este caso no se trata de programas de mejora, porque no se ha hecho el paso anterior, que es la formación básica. Más adelante ya vendrá la formación complementaria. Los que trabajan en planta reciben una formación específica industrial y para los jefes intermedios también hay programas de gestión de equipos.

El principal reto era crear una cultura de conjunto. No había concepto de grupo, los empleados no se sentían parte de ECCBC sino que decían que trabajaban, por ejemplo, en la filial de Gambia que embotella Coca-Cola. La cultura era de orientación a resultados y ésta sirve a corto plazo, pero si real-

mente quieres que tu compañía se consolide tienes que pensar a largo plazo y dotar a la plantilla de unos valores para que se sientan parte del equipo.

¿Cuáles son los valores que impulsa ECCBC?

En primer lugar, la pasión. Creemos en lo que hacemos y compartimos las aspiraciones de las comunidades africanas. En segundo lugar, la excelencia. Aunque estamos seguros de que nuestra producción es sistemáticamente excelente, buscamos adaptarnos a los nuevos retos en este campo con agilidad. En tercer lugar, la responsabilidad. Rendimos cuentas de lo que hacemos con transparencia y aplicamos la máxima de “piensa globalmente, actúa localmente.” En cuarto lugar, el sentimiento de ser un equipo ganador porque nuestro resultado es mayor que la suma de nuestras partes. Y, finalmente, como empresa multicultural, respetamos nuestra diversidad y nuestro patrimonio.

¿Cómo dotan a los responsables de estos valores?

Hemos creado un minimaster pensado para los primeros niveles de la compañía, y que éstos impregnen a sus trabajadores. Es un programa en el que entran todos los países por igual. Son dos módulos de una semana cada una que se hacen con un semestre de diferencia. En el primero, se da una visión rápida del concepto de negocio, incluyendo las vistas de finanzas, marketing, el departamento comercial, pero sin perder la referencia del grupo ECCBC. El segundo módulo se dedica íntegramente a los RRHH, es una clara inyección de adaptación, fidelización y motivación. Esto pone de manifiesto la importancia de los RRHH para la empresa, porque le dedicamos una semana entera.

¿Cómo evalúan el impacto de este programa?

A finales del primer módulo, el comité ejecutivo propone determinadas problemáticas reales de la empresa. Se hacen grupos de trabajo transversales, formados por trabajadores de distintos países y acompañados por un directivo de la central en Barcelona y un profesor de ESADE que son los organizadores del curso. Seis meses más tarde, el

último día del segundo módulo, el comité ejecutivo escucha las propuestas de los grupos. Si son viables, existe el compromiso, por parte de la compañía, de ponerlos en marcha, y lo harán los autores del proyecto, que además, reciben una compensación por ese buen trabajo. Con estas iniciativas, los trabajadores integran el hecho de que puedes estar trabajando en un proyecto que no es para ti, porque se ejecuta en la otra punta del continente, pero que es de tu misma empresa. Ha cambiado el sentido de pertenencia y esto es muy importante.

De esta manera generan compromiso por parte de los directivos hacia la empresa...

Sí, esta es la principal estrategia. La segunda es mantener un *kick off* anual con los principales directivos cuando el Consejo de Administración aprueba los presupuestos. Durante un par de días se explican los objetivos claves para el siguiente año, se comparten y sobretodo se discuten. Pero no se imponen, y esto en África es muy importante. Nuestros *country managers* son perfiles de personas con mucho carácter, porque para irte a vivir a Guinea Conakry o a Liberia necesitas una personalidad muy fuerte. Son directivos autónomos e independientes que no casan con las imposiciones. Ellos tienen que entender cuáles son las metas planteadas y si no las creen factibles, que puedan exponer sus alegatos.

acuerdos a los que hemos llegado con las principales universidades africanas y con escuelas de formación privadas, que están subvencionadas por empresas como la misma Coca-Cola. Estas instituciones captan a estudiantes que destacan y los preparan para enfrentarse al mundo profesional dentro de las multinacionales. El objetivo de estos acuerdos es detectar el talento del futuro, que es vital para nosotros. Nos preocupamos por el talento que tenemos hoy, claro, pero sobre todo por el de mañana.

Finalmente, estamos practicando el análisis en 360°, una evaluación, sobretodo de la capacidad de liderazgo, que se hace desde los tres niveles: superiores, colegas y subordinados. Es un método en el que creo mucho, pero no se había hecho nunca antes en ECCBC y en cambio está especialmente indicado para este tipo de compañías, en las que tienes una plantilla joven y entusiasta. Esta evaluación les sirve para profundizar y darse cuenta de las herramientas que necesitan para la gestión de esa fuerza, ese empuje que llevan.

¿Cuáles son los principales retos de futuro del departamento de RRHH?

Hay que consolidar ese alineamiento a la cultura de la compañía, que es clave para el éxito de la empresa. En este mundo tan disperso, hay que hacer un esfuerzo de unificación. Además, hay que mejorar la eficiencia de la función de RRHH en algunos paí-

Formamos a los trabajadores para dotarles de unos valores compartidos y que se sientan parte de un equipo

¿Hay programas de desarrollo de talento?

Sí, y van ligados al talento del que disponemos. El primer programa es el *mentoring*: tenemos una media de edad muy joven, no llega a los 40, pero también tenemos trabajadores que llevan muchos años en la compañía y que entienden muy bien el modelo de gestión de la embotelladora. Los ponemos a trabajar juntos, pero no enfocado a la técnica en sí, que ya se presupone, sino al liderazgo, para canalizar esa capacidad de empuje de los más jóvenes. En segundo lugar, disponemos de un *talent pool*, unos

ses en los que una información tan básica como la edad o la antigüedad de un trabajador es difícil de encontrar. Por eso, estamos trabajando en la creación de una gestión integrada de los RRHH basada en Barcelona. Las funciones administrativas se quedarían en cada filial, pero integraremos las funciones de desarrollo. Estamos trabajando con proyectos que exigen una visión global para dar resultados y esta integración dará la visibilidad para mejorar la estrategia de la compañía ■

redaccion@equiposytalento.com



al detalle

ECCBC en cifras

- 6.400 empleados repartidos en doce países. Próximamente, se inaugurará una nueva filial en Sudán del Sur.
- El país estrella para ECCBC es Marruecos que genera el 50% del negocio en África. Allí trabajan 3.500 personas (más de la mitad de la plantilla en todo el continente). El país en el que más están creciendo los últimos años es Argelia, que ya representa el 30% de su negocio.
- Trabajan en cinco idiomas, operan en trece monedas y tienen empleados de 40 nacionalidades distintas.
- En 2011 embotellaron 174 millones de cajas, que equivalen a 1.000 millones de litros de bebida.