

Po

# La Política de Recursos Humanos de Nestlé





**Autoridad emisora**

Recursos Humanos

**Grupo destinatario**

Todos los empleados

**Responsable de aprobación**

Executive Board, Nestlé S.A.

**Centro de documentación**

Todos los principios, políticas, normas y directrices de Nestlé se encuentran en el centro de documentación en línea: <http://intranet.nestle.com/nestledocs>

**Confidencialidad y derechos de autor**

Todos los derechos pertenecen a Nestec Ltd., Vevey, Suiza.  
© 2012, Nestec Ltd.

En caso de duda o diferencias de interpretación, la versión en Inglés prevalecerá.

**Diseño**

Nestec Ltd., Corporate Identity & Design,  
Vevey (Suiza)

**Producción**

brain'print GmbH, Suiza

**Papel**

Este informe se ha imprimido en BVS, papel procedente de bosques bien gestionados y otras fuentes controladas certificadas por el Consejo de Administración Forestal (FSC).

---

# Introducción

---

En Nestlé, sabemos que nuestros empleados son la clave del éxito y que su compromiso es fundamental para alcanzar nuestras metas.

El presente documento contiene las pautas que constituyen la base para la gestión efectiva de Recursos Humanos en el Grupo Nestlé en el mundo. Esta política explica a todos los empleados de la Compañía la visión y misión de Recursos Humanos, así como ilustra cada aspecto del ciclo de vida del empleado en Nestlé.

Los Principios de Gestión y Liderazgo de Nestlé inspiran a todos los empleados a la hora de actuar y relacionarse con otras personas. Los Principios Corporativos Empresariales abarcan todos los principios básicos a los que Nestlé se adhiere a nivel mundial. Estos dos documentos son los pilares sobre los que se desarrolló la presente política.

La política se debe implementar de manera razonada, cumpliendo con la legislación local y aplicando el sentido común, sin olvidar el contexto específico de cada mercado. El espíritu de esta política, que debe ser respetado bajo cualquier circunstancia, se puede resumir en una frase: En Nestlé, las personas son el centro de todo lo que hacemos.



Jean-Marc Duvoisin  
Deputy Executive Vice President

---

# Una responsabilidad compartida

---

Los jefes tienen la responsabilidad fundamental de construir y desarrollar un entorno en el que las personas sientan un compromiso personal con su trabajo y se esfuercen por asegurar el éxito de la Compañía. Ellos son quienes cuidan y desarrollan a los líderes del mañana.

Los jefes toman las decisiones relativas a cualquier aspecto que afecte a las personas bajo su responsabilidad, siempre dentro de los límites que establecen las políticas y los principios. Ellos, en definitiva, tienen la última palabra.

La estructura de Recursos Humanos (RR.HH.) les ayuda a determinar las necesidades del negocio relacionadas con las personas y los requerimientos necesarios para satisfacerlas.

Por ello, la misión de nuestros Directores de RR.HH. y de sus equipos es proporcionar al resto de jefes el asesoramiento profesional que les permita alcanzar resultados superiores de negocio mediante la optimización del desempeño personal, así como garantizar unas condiciones de trabajo ejemplares.

Con el enfoque de «Nestlé en el Mercado» (NiM), RR.HH. ha adoptado un enfoque mejorado y simplificado para asegurar el liderazgo funcional y unos niveles óptimos de resultados, claridad y eficiencia. Nuestra estructura está basada en tres áreas que ofrecen servicios especializados (Centros de Expertise), implementan estrategias de RR.HH. en negocios específicos (Business Partners) y realizan actividades transaccionales (Employee Services).

---

## Trabajar en Nestlé

---

El éxito a largo plazo de la Compañía radica en su capacidad para atraer, retener y desarrollar empleados capaces de garantizar un crecimiento continuo y sostenible. Ésta es una de las principales responsabilidades de nuestros jefes.

La política de Nestlé es contratar empleados con aptitudes personales y habilidades profesionales que les permitan desarrollar una relación a largo plazo con la Compañía. Por eso, es fundamental prestar especial atención en asegurar que los valores del candidato estén fuertemente alineados con la cultura de Nestlé.

Al contratar a una persona, sólo se tendrán en cuenta las habilidades relevantes para el puesto de trabajo y la experiencia, así como su adhesión a los principios de Nestlé. Por lo tanto, no se tendrán en cuenta el origen, la nacionalidad, raza o religión, el sexo, la discapacidad, la edad u orientación sexual de los candidatos.

Si bien unas herramientas de selección adecuadas pueden mejorar el proceso de contratación, la decisión de contratar a un candidato reside en el jefe, con el asesoramiento del equipo de RR.HH.

---

# Empleo y condiciones laborales

---

Nuestro compromiso es ofrecer buenas condiciones laborales a nuestros empleados en todo el mundo, un entorno de trabajo seguro y saludable, así como posibilidades de empleo flexible que permitan un mejor equilibrio entre la vida personal y laboral, en coherencia con nuestra ambición como empresa líder en Nutrición, Salud y Bienestar.

Ofrecemos condiciones de trabajo flexible donde sea posible y fomentamos que nuestros empleados realicen actividades fuera del trabajo, en particular las relacionadas con la comunidad donde residen.

Los jefes deben velar por la seguridad y salud de los empleados bajo su responsabilidad, para lo cual es necesario que desarrollen sus capacidades en esta importante área.

Sin embargo, el compromiso de Nestlé va más allá de sus propios empleados. Nos preocupamos por todas las personas que trabajan dentro y fuera de nuestras instalaciones en virtud de contratos de servicio con proveedores. Por ello, insistimos en que adopten las medidas necesarias que garanticen que se dan las condiciones de trabajo adecuadas.

Creemos que es esencial construir una relación basada en la confianza y el respeto hacia los empleados de todos los niveles, y no se tolerará ninguna forma de acoso o discriminación.

Por lo tanto, los jefes se comprometen a construir y mantener un entorno de confianza mutua con sus equipos. Además, RR.HH. garantiza que se escuche la voz de los empleados en el entorno de un diálogo respetuoso.

## **Política corporativa:**

Política sobre Condiciones de Trabajo y Empleo.

---

# Compensación total

---

Atraer nuevos empleados y mantener el compromiso de los empleados actuales no sólo depende de la remuneración y los beneficios basados en el desempeño. También se trata del valor y la confianza que hemos conseguido, y luchamos por mantener, y que hoy son sinónimos del nombre «Nestlé» para las personas que trabajan con nosotros; de las relaciones con nuestros jefes y trabajadores; del reconocimiento y las experiencias de las que disfrutamos al trabajar en una empresa global y heterogénea, así como de las posibilidades de crecimiento y aprendizaje. Todo lo que acabamos de mencionar conforma la Compensación Total que recibimos.

Por lo tanto, Nestlé se centra en las remuneraciones fijas, remuneraciones variables, beneficios, el crecimiento y desarrollo personales, y el equilibrio entre la vida personal y laboral como elementos clave que definen la Compensación Total. A fin de fortalecer una cultura de alto desempeño, dichos elementos deben alinearse con aquellos que son valorados por los empleados en cada mercado, y que demuestran el compromiso de Nestlé en ofrecer a cada persona la oportunidad de crecer, desarrollarse y contribuir.

Los programas de Compensación Total de Nestlé deben establecerse dentro de los marcos legales y sociales de cada país, y en cumplimiento con los acuerdos colectivos aplicables.

Cada jefe tiene la responsabilidad de proponer la remuneración de sus empleados dentro del marco de las políticas de la Compañía. Deberán establecerse reuniones con cada empleado, con el apoyo de la gestión de RR.HH. en caso de ser necesario, para explicar de forma clara, adecuada y transparente su situación concreta en cuanto a remuneración y beneficios.

## **Política corporativa:**

Política de Compensación Total de Nestlé.

---

# Formación y aprendizaje

---

Aprender forma parte de la cultura de la Compañía. Por ello, se fomenta que los empleados de todos los niveles valoren cómo ampliar sus conocimientos y habilidades.

La Compañía determina las prioridades en cuanto a formación y desarrollo, las cuales deben ser llevadas a la acción por los empleados, los jefes y por Recursos Humanos.

Las principales fuentes de aprendizaje son la experiencia y formación en el trabajo. Los jefes tienen la responsabilidad de guiar y formar a los empleados para que prosperen en sus puestos actuales.

Los empleados de Nestlé comprenden la importancia de la mejora continua, así como de compartir abiertamente sus conocimientos e ideas con sus colegas. Por ello, se fomentan prácticas como el desarrollo profesional lateral, el aumento de responsabilidades y los equipos multidisciplinarios para adquirir habilidades adicionales y enriquecer el contenido de sus puestos de trabajo.

Nestlé también ofrece un amplio abanico de actividades y métodos de formación para fomentar el crecimiento y aprendizaje de todos. Asistir a un programa de formación no debe ser considerado como una recompensa, sino como un componente de desarrollo y mejora continua.

Además, ofrecemos programas corporativos de liderazgo que nos ayudan a desarrollar y retener a los jefes más cualificados. Nuestros líderes tienen la oportunidad de asistir a cursos internacionales en Rive-Reine, que construyen una visión integrada del negocio, y refuerzan y afianzan los valores de Nestlé, así como a programas de formación llevados a cabo por nuestros socios estratégicos de aprendizaje.

---

# Talento, desarrollo y gestión del desempeño

---

En Nestlé, la clave para alcanzar los objetivos individuales y del negocio radica en una cultura de alto rendimiento reforzada por un desarrollo y una compensación diferenciados. Esto viene dado por el alineamiento de responsabilidades claras y desafiantes, así como por el hecho de que cada empleado es consciente del impacto que su trabajo tiene en Nestlé.

El jefe y el empleado trabajan juntos para garantizar que los objetivos establecidos sean retadores y se evalúen de manera efectiva a lo largo del año. Esto facilita aún más a los jefes la tarea de reconocer y recompensar a los empleados con un alto desempeño, a la vez que gestionar con integridad los casos de bajo desempeño.

Los empleados reciben periódicamente retroalimentación sobre su desempeño y objetivos de carrera a través de diversas herramientas y procesos, como el proceso de Evaluación del Desempeño (PE, por sus siglas en inglés), la Guía de Progreso y Desarrollo (PDG, por sus siglas en inglés) y la evaluación de 360°. Cada jefe le dedica el tiempo necesario al seguimiento de objetivos y al direccionamiento periódico de los empleados a lo largo del año.

Cada empleado, con el apoyo del jefe, es responsable de su propio desarrollo profesional, para lo cual se fomenta que exprese sus objetivos y expectativas de carrera mediante un diálogo abierto. Nuestra finalidad es retener y motivar a los empleados ofreciéndoles un plan de carrera atractivo y realista que les permita desarrollar sus habilidades a largo plazo.

Dada la importancia que la diversidad cultural tiene en Nestlé, los empleados que estén interesados en asignaciones internacionales pueden tener la oportunidad de trabajar en diferentes países. La dimensión internacional del Grupo sirve de ventaja competitiva para retener y desarrollar a personas talentosas.

En Nestlé, los ascensos se basan en un desempeño sostenido en cuanto a resultados y conducta, así como en el potencial de crecimiento futuro. La Compañía elabora un riguroso y activo plan de sucesión en todos los niveles de la organización para garantizar que exista un abanico de sucesores listos para asumir las necesidades del futuro.

Estamos comprometidos en garantizar las condiciones necesarias para mantener una Compañía en la que primen la diversidad y el equilibrio de géneros. Por eso, Nestlé se ha centrado en eliminar barreras al progreso de la carrera profesional de mujeres y hombres mediante el desarrollo de un entorno de trabajo más flexible, la puesta en marcha de programas de mentores, el establecimiento de planes de carrera flexibles y el apoyo a las carreras duales.

Recursos Humanos ofrece apoyo para la implementación de las herramientas necesarias y trabaja con los jefes para preparar los recursos fundamentales para el desarrollo continuo de las personas y la Compañía.

**Política corporativa:**  
Política de Expatriación

---

# Relaciones de trabajo

---

Desde su fundación, Nestlé ha desarrollado una cultura basada en la confianza, el respeto mutuo y el diálogo. La Dirección y los empleados de Nestlé de todo el mundo trabajan día tras día para establecer y mantener relaciones individuales y colectivas positivas, lo cual se considera un requisito fundamental de su trabajo.

Nestlé no sólo respalda la libertad de asociación de sus empleados y el reconocimiento efectivo del derecho a la negociación colectiva, sino que también garantiza que se establezca una comunicación directa y frecuente en el lugar de trabajo. Si bien el diálogo con los sindicatos es fundamental, no sustituye la estrecha relación que los líderes deben mantener con todos los empleados.

Buscando siempre la mejora en nuestras relaciones, Nestlé fomenta el diálogo con los empleados más allá de los aspectos tradicionales de las negociaciones colectivas, a fin de compartir conocimientos y encontrar, conjuntamente, oportunidades relacionadas con otros asuntos importantes, tales como la Creación de Valor Compartido, la seguridad y salud en el lugar de trabajo, y nuestra preocupación por el medio ambiente.

Se espera que, tanto la Compañía como los representantes de los trabajadores, realicen todos los esfuerzos necesarios para plantear un diálogo justo y constructivo, superar las dificultades que puedan surgir, y alcanzar e implementar acuerdos sostenibles.

## **Política corporativa:**

Política de Relaciones de Trabajo de Nestlé

---

# Una organización flexible y dinámica

---

La Dirección de Recursos Humanos que se describe en este documento requiere y fomenta una organización «en movimiento».

Nestlé se compromete a continuar el camino hacia una estructura plana y flexible con mínimos niveles de gestión y ámbitos de control amplios, que permitan el desarrollo de las personas, el incremento de la eficiencia y una mejor implementación de «Los Principios de Gestión y Liderazgo de Nestlé».

La reducción de los niveles jerárquicos implica un aumento de la cooperación entre colegas. Esto es lo que hará de Nestlé una organización más flexible y responsable. De hecho, cumple con los requerimientos del negocio actuales y futuros para lograr una empresa ágil e innovadora que funcione con mayor intensidad competitiva.

Estas simples creencias son las que nos han inspirado para establecer un entorno cuyo énfasis reside no sólo en la responsabilidad y autonomía individuales, sino también en una fuerte voluntad de apoyar al otro, de trabajar en equipos interdisciplinarios y cooperar en lugar de competir internamente.

Una organización dinámica da lugar a un clima de innovación y permite a las personas pensar desde perspectivas diferentes. En Nestlé, alentamos a las personas para que asuman riesgos. Pueden cometerse errores, pero siempre debe existir la voluntad de corregirlos y aprender de ellos.

Combinamos el alcance y la fuerza de la marca de una compañía global con la creatividad y el conocimiento de un negocio local. Como resultado, las personas pueden lograr una influencia cada vez mayor y explorar su potencial a largo plazo, impulsadas por el apoyo continuo y la colaboración de jefes y empleados.

## **Política corporativa:** Nestlé en Movimiento





