

## **“KELLOGG: El éxito de invertir en personas”**

**M<sup>a</sup> del Carmen De la Calle Durán, *Universidad Rey Juan Carlos***

La multinacional Kellogg, con sede europea en Irlanda y cuatro plantas de producción situadas en Reino Unido, España y Alemania, está presente en más de 180 países, en los que comercializa más de 1.600 tipos de productos que incluyen, además de una gran variedad de alimentos elaborados a base de cereales, los aperitivos de patata *Pringles*. Kellogg es una empresa global nacida en Estados Unidos que se expandió hacia Canadá, Reino Unido y Australia, y fue comprando algunas de las compañías más importantes en su sector. En 2012, la firma obtuvo unos beneficios a nivel global de 14.200 millones de dólares (10.672 millones de euros). Kellogg apuesta firmemente por la innovación, siendo una de sus señas de identidad, al mismo tiempo que trata de fomentar un lugar de trabajo con alta calidad laboral y humana, basado en una filosofía en la que *todo es posible*, y en sus valores, que desarrolle y premie a los empleados por sus comportamientos éticos y sus resultados sostenibles.

Para esta empresa, su equipo humano y los futuros profesionales que se integrarán en el mismo son un activo fundamental, ya que las personas y sus capacidades son clave para lograr un crecimiento sostenible y mejores resultados en la compañía. Por ello, Kellogg ha creado la marca de empleo *‘It’s a Special Feeling’*, cuyo objetivo es generar un mayor conocimiento y posicionamiento de la compañía como un excelente lugar en el que trabajar y desarrollarse.

Kellogg posee una larga tradición en materia de *Employer Branding*, convirtiéndose en una de las primeras compañías concienciadas en la importancia de crear marca de empleo ya que, hace más de 100 años, *“Invertiré mi dinero en las personas”* fueron las palabras de su fundador W. K. Kellogg. Esto resume la filosofía enfocada en el valor que aporta el equipo humano y que se sigue manteniendo en la actualidad. Así, *‘It’s a Special Feeling’* se ha convertido en la vía para conectar con los futuros profesionales y mostrarles el “sentimiento especial” de formar parte de esta empresa; la marca de identidad que comunica la esencia de lo que significa trabajar en Kellogg, la cultura y valores de la compañía como elemento diferenciador y la experiencia de sus empleados. *‘It’s a Special Feeling’* se basa en tres pilares básicos y cuatro promesas:

## **Pilares**

Gente (People): la fuerza de la compañía reside en el equipo humano, el compañerismo, sus valores y el ambiente de trabajo.

Pasión (Passion): describe la forma en la que acogen las ideas innovadoras, proyectos y retos dentro de la empresa.

Orgullo (Pride): el que siente cada empleado de trabajar en Kellogg, una compañía con una historia de más de 100 años revolucionando el desayuno.

## **Promesas**

Gente con talento: Kellogg cuenta un equipo formado por profesionales de primera línea y un entorno de trabajo estimulante. Las más de 40 horas de formación media al año por empleado hacen que cuente con una plantilla preparada y actualizada en su campo laboral.

Relaciones e integridad: estas relaciones se fomentan en un entorno de trabajo flexible y en equipo, y a través de la confianza y la honestidad depositada en el empleado.

Pasión y orgullo: basado en el orgullo de pertenencia y la pasión hacia el trabajo que sienten los trabajadores de Kellogg que se refleja en el reconocimiento y la compensación de su participación, a través de un novedoso plan de compensación total.

Productos e innovación: Kellogg no deja de innovar, tanto de cara a la producción como en materia nutricional, para hacer unos productos más sanos.

En este contexto de buen empleador, el reto en la dirección de personas para alcanzar la estrategia de negocio es asegurar que dispone de las personas necesarias para conseguir los objetivos a corto, medio y largo plazo. Para el departamento de RRHH la clave del éxito es el compromiso de sus empleados. Por ello, considera fundamental ser una fuente continua de desarrollo profesional, apostar por el liderazgo, la conciliación de la vida laboral y personal y fortalecer la cultura corporativa.

Para la dirección de los RRHH la atracción y retención del talento juega un papel fundamental. Por ello, se ha implantado una estructura de *Business Partners* a través de la cual la función de RRHH se convierte en un socio estratégico que da soporte en todos los procesos relacionados con la gestión de personas. Así, uno de los objetivos que se plantea este departamento es desarrollar y fortalecer la marca de personas con un doble enfoque interno y externo. Internamente el objetivo es mantener el compromiso de las personas hacia la organización, hacia su trabajo y hacia los valores y, externamente, ser el referente como un gran lugar de trabajo.

Para alcanzar estos objetivos tienen implantadas las siguientes políticas de RRHH:

El Reclutamiento interno siempre que sea posible. En los últimos años, la mayoría de los procesos de selección se cubrieron internamente.

Proceso de integración basado en:

- Anuncio adelantado de la incorporación del nuevo empleado a toda la plantilla.
- Cada trimestre se organiza un curso de bienvenida de dos días de duración para conocer la estructura de la organización, los valores y las competencias de liderazgo.
- Reunión con el nuevo empleado el día de su incorporación para explicarle políticas, beneficios sociales, estructura de departamento y presentación a los compañeros.
- Reunión a los tres meses de la incorporación para hacer un seguimiento de la acogida e inquietudes del empleado en este periodo.
- Reunión de seguimiento con el empleado y su manager a los seis meses de la incorporación.
- Cada persona que entra en Kellogg tiene un manager encargado de su formación y bienvenida (*mentoring*) para asegurar su apoyo y formación.

Formación y desarrollo.- Se recibe siempre dentro del horario laboral y se basa en el modelo 70/20/10 a partir del cual se diseña el plan formativo anual. La mayoría de las personas reciben el 70% de su aprendizaje a través de la experiencia (proyectos de trabajo, asignaciones de trabajo), el 20% trabajando con otros (*tutoring, coaching*) y el 10% a través de formación (clase, *e-learning*).

Gestión del talento.- Se refiere al compromiso de crear un lugar de trabajo donde el talento pueda desarrollarse y desee trabajar. La gestión del talento pretende dar visibilidad a la forma en que cada persona contribuye al éxito y asegurar que las habilidades de cada profesional estén plenamente desarrolladas. Es global para toda la compañía y proporciona diferentes oportunidades programadas a lo largo del año para que cada profesional esté alineado con el logro de sus objetivos, de resultados y de su carrera profesional. Las herramientas integradas en la gestión del talento son: PMP (*performance improvement process*), IDP (Plan de desarrollo individual) y *Talent Review* (revisión del talento).

Política de compensación total.- basado en los siguientes principios:

- Además de una retribución dineraria, el empleado tiene un amplio abanico de beneficios sociales y elementos intangibles como la conciliación, el bienestar, el desarrollo y el reconocimiento.
- Pago basado en rendimiento premiando y diferenciando en función de la contribución individual.
- La equidad interna, teniendo en cuenta las responsabilidades de cada puesto de trabajo y la adecuación de la persona al mismo.
- Competitividad externa para asegurar una compensación competitiva en el sector de gran consumo.
- Vinculación a los resultados de la organización.

Este modelo de compensación total se articula en tres bloques diferenciados:

*Cornflex*: Se ofrece un salario fijo anual junto a un amplio paquete de beneficios sociales de los cuales unos serán corporativos no modificables y otros flexibles que se pueden elegir voluntariamente.

*K'Success*: Incluye la parte de retribución variable condicionada al rendimiento del trabajador y al de la compañía en su conjunto.

*K'Experiences*: Elementos intangibles que complementan el modelo de compensación total.

Política de desvinculación: en las salidas voluntarias, se hace una entrevista de salida y a los tres meses de estar fuera de la empresa ya que la información que proporciona es muy diferente a la que se hace justo en el momento de marcharse. Si es una salida voluntaria, se trata de conocer a través de la entrevista los motivos de la salida, para analizar que hay que mejorar y evitar que vuelva a producirse. Si se trata de una salida no voluntaria, se establece un proceso de *outplacement* para garantizar que la persona afronte la búsqueda de un nuevo empleo con las mayores garantías posibles. Si la desvinculación del empleado se debe a la eliminación de un puesto de trabajo, se le da un preaviso de seis meses para que pueda buscar trabajo mientras está trabajando y cuenta con también con el apoyo del programa de recolocación.

Modelo de trabajo flexible: *Kwork* y *Koffice*: En enero de 2010 se lanzó el nuevo modelo de trabajo flexible aprovechando el cambio de las oficinas centrales, con un concepto innovador en el que los despachos desaparecen para favorecer una comunicación más fluida (ni siquiera el director general tiene despacho). Además los puestos pasan a ser de libre asignación y se dividen en barrios equivalentes a

departamentos. Cada persona podrá elegir en cada momento el lugar más adecuado donde realizar la actividad.

Modelo de comunicación interna: se le da gran importancia a la comunicación interna para conseguir el compromiso con los empleados lo que facilita la alineación de sus objetivos con los del negocio. La estrategia de comunicación interna se basa en: mejorar la efectividad de los canales; conseguir embajadores de marca que construyan la reputación y hacer de Kellogg un lugar para trabajar fomentando el sentido de pertenencia y compromiso hacia la compañía. Así, las herramientas de comunicación interna se clasifican en: las que tienen como fin GUIAR, las que tienen el objetivo de INFORMAR, las enfocadas en MOTIVAR y las destinadas a ESCUCHAR.

Política de conciliación vida personal, profesional y familiar. Programa específico de conciliación *Smaks LIFE* para equilibrar la vida personal, laboral y familiar en diversos aspectos:

- Flexibilidad horaria tanto de entrada como de salida.
- Apoyo a la familia y a la persona a través de la empresa Más Vida Red.
- Formación en conciliación a través de curso de gestión del tiempo.
- Reducción de burocracia y procesos por medio del valor de simplificación.
- Programa *KWork* por el que se dan todas las facilidades para realizar el trabajo en el lugar que se considere oportuno.

Los resultados del modelo de trabajo flexible implantado por Kellogg se han podido observar al año de su implantación. Los empleados adquieren bienestar y valoran la flexibilidad y el aumento de la comunicación interna, al no haber despachos ni barreras. Además esto ha supuesto una optimización de costes y sostenibilidad respecto al año anterior, con un ahorro del 65% en gastos de edificio al ser menor la planta, un 81% de electricidad, gracias a la política de luces apagadas, ahorros del 38% en papel por la política de mesas limpias y del 25% en tóneres al alejar las impresoras de los puestos de trabajo.

Esta apuesta por construir una marca de empleo fuerte ha hecho que Kellogg España haya sido galardonada con el Premio *Employment Branding* por el Observatorio de Comunicación Interna, con el Premio Expansión y Empleo a la Innovación en Recursos Humano en 2010, con *el Ruban d'Honor* en los *European Business Awards*, con el Premio Empresa Flexible 2010, tanto a nivel nacional como en la Comunidad de Madrid, por sus prácticas en conciliación, y con los Premios Alares de Conciliación, y

que en 2011 haya sido reconocida por tercer año consecutivo como uno de los mejores lugares para trabajar en la lista *Best Place to Work*.

### Fuentes de información empleadas

- Página web de KELLOGG: [www.kelloggs.es](http://www.kelloggs.es) [7/3/2014].
- Carazo Murial, J.A. (2010). “Kellogg redefine su modelo de compensación para consolidar su posición como gran lugar para trabajar”. *Capital Humano* nº 240. Febrero.
- Entrevista a Mauricio García de Quevedo (Presidente de Kellogg España y Portugal) en Mayo de 2011. “Aspiramos a ser la empresa preferida por los trabajadores de las comunidades en las que operamos” en [www.equiposytalento.com](http://www.equiposytalento.com). Disponible en: <http://www.equiposytalento.com/almuerzos/kellogg/mauricio-garcia-de-quevedo/>
- Entrevista a Susana Gómez (directora de RRHH de Kellogg’s Iberia) por Villarubia C en abril 2009. “Apostamos por la formación en el puesto de trabajo como fórmula para adquirir conocimientos” en [www.equiposytalento.com](http://www.equiposytalento.com). Disponible en: <http://www.equiposytalento.com/entrevistas/director-formacion/kelloggs-iberia/susana-gomez/>
- “Employer branding: trabajar en Kellogg “Its a special feeling”” publicado en [www.losrecursoshumanos.com](http://www.losrecursoshumanos.com) el 14/6/2011. Disponible en: <http://www.losrecursoshumanos.com/contenidos/8022-employer-branding-trabajar-en-kellogg-its-a-special-feeling-.html>
- “Kellogg, 120 años después del primer copo” publicado en [www.cincodias.com](http://www.cincodias.com) el 19/8/2013. Disponible en: [http://cincodias.com/cincodias/2013/08/19/sentidos/1376935700\\_490206.html](http://cincodias.com/cincodias/2013/08/19/sentidos/1376935700_490206.html)
- “La sede de Kellogg en España, caso de éxito y referente de oficina flexible a nivel mundial” publicada por [www.rrhhpres.com](http://www.rrhhpres.com) el 22/9/2012. Disponible en: [http://www.rrhhpres.com/index.php?option=com\\_content&view=article&id=16904:la-sede-de-kellogg-en-espana-caso-de-exito-y-referente-de-oficina-flexible-a-nivel-mundial&catid=80:tecnologia&Itemid=176](http://www.rrhhpres.com/index.php?option=com_content&view=article&id=16904:la-sede-de-kellogg-en-espana-caso-de-exito-y-referente-de-oficina-flexible-a-nivel-mundial&catid=80:tecnologia&Itemid=176)
- Olmo, R.H. (2011) “Kellogg España, un modelo de gestión que aspira a seguir seduciendo a empleados y consumidores”. *Capital Humano* nº 257- septiembre.

**Fecha del caso:** Marzo de 2014.

**Palabras claves:** Políticas de RRHH, *Employer Branding*, Trabajo flexible, Compromiso de los empleados.

**Preguntas sobre el caso**

- 1.-Identifique los procesos de gestión de RRHH que aparecen en el caso y la relación que existe entre ellos.
- 2.- ¿Qué es el *Employer Branding*? ¿Cuáles son sus ventajas para KELLOGG? Analice la relación entre *Employer Branding* y gestión del talento.
- 3.- Analice las prácticas de RRHH asociadas con la flexibilidad así como las ventajas que aportan.
4. Describa el sistema retributivo o de compensación de Kellogg y sus principales componentes.