



Good Food, Good Life

Informe sobre desarrollo humano de Nestlé



Contenido



Introducción

2



Programas de
formación local

16



Transferencia de
tecnología
a la agricultura
y la industria

36

Portada: Nestlé Sudáfrica tiene programas de alfabetización básica en sus fábricas.



La cultura Nestlé: valores
y principios relacionados
con las personas

4



Alfabetización

6



Programas de
aprendizaje Nestlé

10



Formación internacional

22



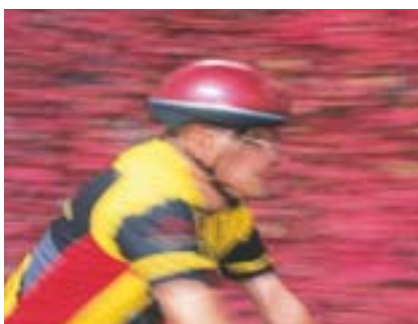
Formación de
gestión externa

28



Transferencia de
conocimiento
científico

30



Actividades extra-laborales

42



Educación
en la comunidad

44



Otras publicaciones

49

Introducción

Nestlé es hoy en día la empresa alimenticia líder a escala mundial, con una historia de 135 años y actividades en casi todos los países del mundo. Nuestros principales valores no son los edificios administrativos, las fábricas ni tampoco las marcas, sino más bien el hecho de que somos una organización mundial formada por muchas nacionalidades, religiones y procedencias étnicas que trabajan juntas con una sola cultura corporativa unificadora. Nuestra cultura reúne gente de todos los continentes; aproximadamente la mitad de nuestras fábricas y trabajadores se hallan en países en vías de desarrollo.

Una de las partes más importantes de nuestra cultura y estrategia de negocios es el desarrollo de la capacidad humana en todos los países en los que operamos.

Tal como se describe en el *Informe sobre sostenibilidad de Nestlé* (publicado junto con nuestro Informe de gestión del 2001), nuestro modelo comercial consiste en el establecimiento de empresas fuertes a escala nacional y regional. Empezamos ofreciendo asistencia educativa gratuita y préstamos a los productores de leche, luego construimos fábricas, formamos directivos, personal técnico y obreros manteniendo relación con ellos durante mucho tiempo. Este modelo, que se utilizó por primera vez en los países en vías de desarrollo como Brasil, en la década de los años 20, se ha extendido hoy en día a decenas de países, incluyendo México, las Filipinas, India, Pakistán y la República Popular China.

La media de años de servicio al llegar a la jubilación es de 27 años (en los 20 países principales, que emplean al 80% de nuestros trabajadores) y creemos que una de las razones básicas para que la renovación de nuestro personal sea tan baja (menos del 5% por año) es que ayudamos a la gente de forma continua en la promoción de sus capacidades personales.

En el año 2002, se realizó un sondeo, a más de 180 000 empleados de Nestlé en todo el mundo, que mostró que el 65% recibió algún tipo de formación durante ese año. Esto equivale a más de 354 000 días de formación. El 27% de la for-

mación fue en el ámbito de producción industrial; el 61% fue impartido por formadores internos, el resto por proveedores externos.

Tal como se describe en las páginas siguientes, también buscamos jugar un papel educativo en muchas comunidades en las que trabajamos, para fortalecerlas, así como nuestros vínculos con ellas.

Lo hacemos porque creemos que esto se traduce, a la larga, en resultados comerciales, y que las relaciones sostenibles a largo plazo con personal de elevada competencia y con las comunidades en las que trabajamos aumentan nuestra capacidad para obtener beneficios consistentes.

Todo esto forma parte de la estrategia para mantener nuestra posición como empresa líder mundial de comidas y bebidas, a través de nuestro principio comercial que da prioridad al desarrollo de negocios a largo plazo por encima de las ganancias a corto plazo.

Quisiera agradecer a todos los trabajadores que contribuyeron al presente informe, por ayudarnos a explicar el tipo de empresa que Nestlé se esfuerza en ser.



Peter Brabeck-Letmathe
Chief Executive Officer



Cada mes, Peter Brabeck-Letmathe, CEO de Nestlé, interviene en los cursos del Centro Internacional de Entrenamiento.

La cultura Nestlé: valores y principios relacionados con las personas

El documento *Principios básicos de liderazgo y gestión de Nestlé*, describe el estilo de dirección y los valores corporativos de Nestlé, específicamente en lo que concierne a las relaciones interpersonales. Este documento esboza el enfoque humano que es la base de la filosofía de nuestra empresa. Algunos de los elementos principales son:

- El respeto y la confianza son requisitos previos para tratar con las personas.
- La transparencia y la honestidad en el trato con las personas son la base para una comunicación eficiente. Esto se complementa con un diálogo abierto con el objeto de compartir competencias y aumentar la creatividad.
- Comunicar no es solamente informar; también es escuchar y entablar diálogos.
- Los deseos de: cooperar, ayudar a los otros y aprender son base necesaria para el avance y desarrollo en nuestra empresa.

De hecho, el aprendizaje es una parte integral de nuestra cultura de empresa. Esto queda firmemente establecido en la *Política de Recursos Humanos de Nestlé*, una política totalmente nueva que integra las directrices y se constituyen en una base sólida para la gestión de recursos humanos eficiente y efectiva. El desarrollo de las personas es la fuerza motriz de esta política, la cual incluye principios claros sobre la no-discriminación y el derecho a la negociación colectiva, así como la prohibición estricta de cualquier forma de acoso. Esta política se ocupa de la contratación, la remuneración, la formación y el desarrollo, y enfatiza la responsabilidad individual, el liderazgo sólido y un compromiso de autoaprendizaje permanente como características necesarias para los directores de Nestlé.

El deseo de aprender es por consiguiente una condición esencial para ser contratado por Nestlé. De manera preferente, la formación se realiza en el trabajo. Guiar y formar son parte integral de la responsabilidad de cada director, y resulta crucial que todos hagan progresos en su cargo.

Los programas oficiales de formación están, orientados a objetivos específicos y son diseñados para mejorar técnicas y competencias importantes. Por consiguiente, dichos programas se plantean dentro del marco de los programas de desarrollo individual y no como una recompensa.

En el año 2002, el 65% de los trabajadores de Nestlé en el mundo recibieron formación.

En Nestlé creemos que es importante dar a la gente oportunidades de aprendizaje permanente. Animamos a todos nuestros empleados a actualizar sus habilidades en un mundo que cambia tan rápidamente. Creemos que, al ofrecer oportunidades para el desarrollo, no sólo nos enriquecemos como empresa, sino que también nos hacemos, en el aspecto individual, más autónomos, seguros y, a su vez, nos damos más posibilidades de ser promocionados y ocupar nuevos cargos dentro de la empresa. El perfeccionamiento de este círculo es el objetivo final de las iniciativas de formación a distintos niveles en los miles de programas de formación que ponemos en marcha cada año.

Las páginas siguientes combinan hechos, figuras y fotografías con muchas historias personales para configurar una visión general sobre cómo Nestlé se centra en la gente y su formación en todo el mundo.

El principio general de Nestlé es que cada trabajador debe tener la oportunidad de desarrollar al máximo su potencial.

Alfabetización

La mayoría de los programas de desarrollo humano de Nestlé asumen que los trabajadores poseen una buena educación básica. Sin embargo, en algunos países, hemos decidido dar a los trabajadores la oportunidad de mejorar sus conocimientos básicos en el campo de la lectura y la escritura. Algunas empresas de Nestlé han organizado programas especiales para aquellas personas que, por una razón u otra, no pudieron disfrutar de gran parte de la educación elemental.

En México, 83 trabajadores acuden actualmente al programa de educación básica. Esta iniciativa se puso en marcha hace 15 años y en la actualidad se ha ampliado para incluir cursos de escuela primaria y secundaria en muchas fábricas.

Programas similares están en marcha en Brasil, Tailandia y Costa de Marfil. En Turquía, el curso de alfabetización básica que se imparte como formación de preparación para el aprendizaje; también incluye: higiene, introducción a la seguridad y regulaciones administrativas.

Estos programas poseen una importancia especial porque introducimos técnicas de producción, cada vez más complejas. El hecho de que el nivel de tecnología en las fábricas de Nestlé haya aumentado de forma constante, ha provocado que la necesidad de formación haya crecido a todos los niveles. Gran parte de esta formación se realiza en el lugar de trabajo y sirve para desarrollar capacidades específicas para hacer funcionar los equipos más avanzados. Pero no solo se necesitan capacidades técnicas nuevas. A veces se trata de nuevas formas de trabajar. Por ejemplo, se requiere una flexibilidad y una independencia mayores entre equipos de trabajo, si se quiere lograr que los equipos se utilicen con una eficiencia máxima.

En muchos países, el personal de supervisión se ha visto obligado a cambiar su modo de pensar para involucrar a los trabajadores de la línea de producción a la hora de establecer objetivos y definir procedimientos. En ciertos países algunos trabajadores carecen de la educación básica para poder participar adecuadamente en este proceso.

En Sudáfrica, bajo el régimen del apartheid, muchas personas se vieron totalmente privadas de educación elemental. Esto incluye un porcentaje importante de los trabajadores más antiguos de las fábricas de Nestlé actualmente. Se ha diseñado y puesto en marcha un programa de recuperación especial para ellos: ABET, *Adult Based Education Training* (Formación educativa básica para adultos).

Una de estas fábricas es la planta de Babelegi, que Nestlé adquirió en 1999. Sus propietarios anteriores no habían realizado inversiones significativas en formación y se habían limitado a mantener una base de capacitación baja, limitando sus alternativas profesionales dado que la fábrica es la única fuente de empleo de importancia en la comunidad. En ese momento, más del 65% de la mano de obra era analfabeta.

Nestlé gasta hoy en día en formación el 6% de los gastos totales en mano de obra en Babelegi y en sólo dos años el grado de analfabetismo ha disminuido en un 15%.



«Antes de la existencia de ABET, encontraba difícil entrar en una tienda. Veía los rótulos, pero no los podía interpretar. Ahora sé que 10% significa una reducción en el precio de venta de un producto y puedo organizar mis gastos mejor.»

María Modiba, trabajadora de la línea de producción, fábrica de Babelegi, Nestlé Sudáfrica







«A veces tenemos debates en clase y nos da temor levantarnos. Pero el facilitador nos dice que lo hagamos pues algún día podríamos estar en el parlamento.»

María Modiba, trabajadora de la línea de producción, fábrica de Babelegi, Nestlé Sudáfrica

Se puede aprender mucho en cuatro horas a la semana

En la planta de Babelegi en Sudáfrica, la formación educativa para adultos (ABET) ha estado en funcionamiento durante casi tres años. Es un programa basado en un trabajo en equipo, que imparte cuatro niveles de matemáticas, lectura y escritura, y entrega un Diploma Nacional como resultado final. Nestlé ha colaborado estrechamente con los sindicatos en el diseño e implantación del programa. Como resultado, se han acordado sesiones de dos horas dos veces a la semana; una hora la cede Nestlé del tiempo de trabajo diario, la otra es tiempo personal del trabajador.

El objetivo es preparar a los trabajadores para hacer funcionar nuevos equipamientos y métodos de producción. Esto requiere capacidad para leer, escribir y realizar cálculos sencillos. Este proceso es parte de lo que se denomina método de trabajo en equipo orientado a una misión.

María Modiba es una estudiante típica del programa ABET de Babelegi. En 12 meses, aprendió a leer y a utilizar las matemáticas básicas lo suficientemente bien como para participar en las sesiones de «mini-comercio» que tienen lugar cada día antes del inicio de su turno.

Además de incrementar la productividad, el proceso ayuda a «fortalecer» el equipo a la hora de asumir la responsabilidad por su rendimiento y mantener una actitud positiva hacia su trabajo.

Programas de aprendizaje Nestlé

Los programas de aprendizaje han sido una parte esencial de la formación de Nestlé desde la fundación de la empresa en 1867. Además de poner en marcha sus propios programas de aprendizaje, en 1959 Nestlé fue también uno de los miembros fundadores de Swisscontact, una organización no gubernamental dedicada a la formación de personas en países en vías de desarrollo. Desde su creación, Swisscontact ha formado a unos 200 000 aprendices y a un total de más de 700 000 personas.

En la década de los años 60, a medida que las empresas de Nestlé empezaron a experimentar aceleradas tasas de crecimiento, quedó claro que deberían confiar, cada vez más, en personal formado localmente, en todos los niveles.

Nuestros primeros programas en países en vías de desarrollo se iniciaron en Colombia y Sudáfrica, donde los aprendices jóvenes pasaban tres días a la semana trabajando y dos en la escuela. Los resultados positivos llevaron a la incorporación de un método similar en otros países pero, en algunos casos, pronto apareció un problema. Al finalizar la formación, muchos estudiantes fueron contratados por otras empresas que no proporcionaban formación propia.

La respuesta fue poner en marcha programas en colaboración con escuelas profesionales locales, incorporando períodos de trabajo en la planta. Afortunadamente, esta situación se ha visto facilitada por el hecho de que muchos países imponen hoy en día una cuota de formación obligatoria a todas las empresas basándose en el número total de trabajadores.

Unos 1115 aprendices de Nestlé se están formando hoy en día en todo el mundo, tanto en programas mixtos como en los que corren totalmente a cargo de la empresa. Estos puestos son muy solicitados, dado que incluyen la promesa de una responsabilidad y una paga superiores. Cada año se reciben al menos un número de solicitudes equivalente a 20 veces ese número.



«Mis dos hermanos mayores trabajaron aquí antes que yo. Como para ellos, el programa de aprendizaje de Nestlé en Nigeria no representará el final de mi formación, pero me proporcionará una buena base para futuros progresos. ¡Deberíamos tener más aprendices aquí, dado que la formación es muy buena!»

John Edobor Eghoghon, aprendiz de mecánico, fábrica de Agbara, Nestlé Nigeria



Programas de aprendizaje en Nigeria

La formación de aprendices empezó en 1985 y se lleva a cabo completamente en el centro de formación de la empresa. Aparte del director del centro y del maestro asistente de aprendices, trabajan en él seis profesores titulados, que reparten su tiempo entre el programa de Nestlé y la enseñanza en escuelas técnicas superiores del estado o privadas.

Cada año se aceptan 15 candidatos por un período de prueba de seis meses. Se trata de un programa intensivo de cuatro años basado en los currículos de las escuelas de negocios europeas. Las clases incluyen inglés técnico, dibujo mecánico, principios de física y electricidad, informática y matemáticas, así como una introducción a la gestión de empresas, economía y ciencias sociales.

Los alumnos realizan una serie de exámenes que llevan a la obtención de un diploma técnico o un diploma técnico avanzado. Algunos también realizan los exámenes de City and Guilds del Reino Unido. En el año 2001, los aprendices nigerianos de Nestlé ganaron dos de las 12 medallas que concede este instituto en todo el mundo.







«No se trata sólo de aprender panadería; también aprendemos de microbiología, finanzas, presupuestos, costes, ventas, cómo tratar al cliente, etc. Ésta es la razón por la que pienso que realmente es algo que va a dar significado a mi vida. Me será muy útil para todo.»

Jair Andrés Santa, aprendiz de panadero, fábrica La Rosa, Dosquebradas, Nestlé Colombia

Programas de aprendizaje en Colombia

El programa de aprendices de Nestlé en Colombia ha estado funcionando desde 1960 y ha continuado a pesar de todos los problemas que el país ha experimentado en este período. Hoy en día, con un requerimiento nacional de formación que alcanza el 5% de los trabajadores, 24 aprendices de entre 18 y 22 años empiezan cada año, normalmente tras haber finalizado sus estudios secundarios. Ellos son patrocinados por Nestlé pero su formación corre a cargo de un instituto estatal, EL SENA, combinada con la formación en el lugar de trabajo en la empresa. El programa oscila entre 9 y 18 meses dependiendo del sector. La selección incluye: administración, contabilidad y finanzas, mantenimiento, funciones de laboratorio, panadería y electricidad; técnicas que no son específicas de Nestlé, pero que son en gran manera transferibles. Una elevada proporción de antiguos aprendices están todavía en la empresa 20 años después de haber culminado su formación.



Jair Andrés Santa estudia en el Instituto SENA y lleva a cabo su aprendizaje con Nestlé Colombia. Desea convertirse en un panadero calificado.



Programas de formación local

Dos tercios de los empleados de Nestlé trabajan en fábricas, la mayoría de las cuales llevan a cabo formación continuada para cubrir sus necesidades específicas. Además, algunas empresas de Nestlé poseen sus propios centros de formación particulares. El resultado es que la formación local representa el componente mayoritario de las actividades de desarrollo humano de Nestlé y que una gran mayoría de los 240 000 empleados de la empresa reciben formación cada año.

Parte oficial de las responsabilidades de cada director es asegurarse de que se imparta una formación adecuada y continuada y, en muchos casos, el director se halla personalmente involucrado en la enseñanza. Por esta razón, parte de la estructura de la formación de cada empresa se centra en el desarrollo de las aptitudes para enseñar de los propios directores. Cuando es necesario, se realizan cursos complementarios fuera de la fábrica, generalmente en relación con el uso de nuevas tecnologías.

Un amplio abanico

La variedad de los programas es muy amplia. Empiezan con enseñanza continuada para antiguos aprendices, quienes tienen el potencial para llegar a ser supervisores, y continuar con varios niveles de ingeniería mecánica, eléctrica y de mantenimiento, así como gestión de TI (tecnologías de la información). El grado en que las fábricas desarrollan especialistas «de cosecha propia» varía considerablemente, siendo un reflejo de la disponibilidad de personal formado en el mercado laboral de cada país.

Fuera de las fábricas, la formación en el lugar de trabajo es también un elemento clave para el avance profesional en cargos comerciales y administrativos. Aquí también la mayoría de cursos son impartidos por formadores de la plantilla de Nestlé, a pesar de que, a medida que aumenta el nivel, se incrementa la colaboración con institutos externos.



«Como parte del programa de formación para jóvenes directivos, fui enviada a diferentes partes del país y empecé a vender pequeñas cantidades de cubitos de caldo Maggi en tiendas de mi país. A pesar de que la mayoría de mis cuentas principales son hoy en día supermercados, esta actividad inicial resultó una experiencia de aprendizaje de valor incalculable y me servirá de ayuda toda la vida.»

Diane Jennifer Zabala,
Especialista en Grandes Cuentas,
Ventas, Nestlé Filipinas





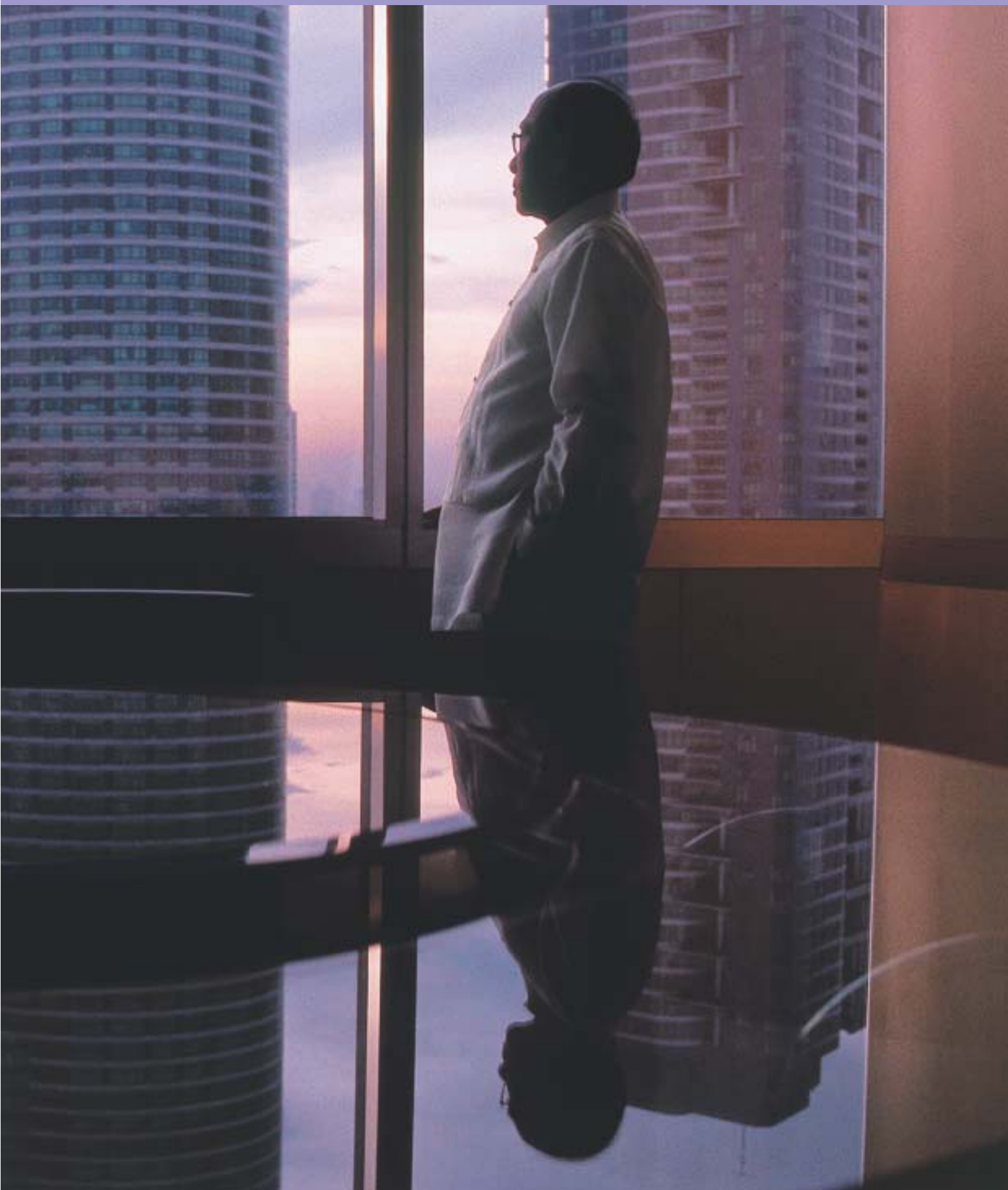
«A lo largo del programa de educación y formación, Nestlé pone de manifiesto su creencia de que las personas son su activo más importante. En mi caso, fui afortunado de participar en el programa para jóvenes directivos, al principio de mi carrera en Nestlé, en 1967. Esta base me ha servido de apoyo todos estos años hasta llegar a mi cargo actual de CEO de una de las 12 empresas Nestlé más importantes en el mundo.»

Juan Santos,
CEO Nestlé Filipinas

De joven directivo (arriba)...

...a CEO Nestlé Filipinas (a la derecha)







Transferir conocimientos de generación en generación: Juan Santos, CEO de Nestlé Filipinas, ayuda a la, recientemente calificada, Especialista de Grandes Cuentas Jennifer Zabala a conocer los distintos actores del comercio local.



Métodos diferentes

Prácticamente todas las empresas nacionales de Nestlé organizan cursos de formación de gestión para nuevos trabajadores que poseen capacitación superior o universitaria. Pero sus métodos varían considerablemente. En Japón, por ejemplo, consisten en una serie de cursos cortos que normalmente duran tres días cada uno. Las materias incluyen técnicas de asesoramiento humano, liderazgo y estrategia, así como cursos para nuevos supervisores y personal clave.

En México, Nestlé estableció un centro de formación nacional en 1965. Además de aquellos que siguen los programas de formación regular, unas 100 personas siguen allí cada año los programas para jóvenes directores. Estos están basados en una serie de módulos que posibilitan ofrecer cursos a medida para cada participante.

Nestlé Pakistán lleva a cabo programas de 12 meses para personal de dirección con prácticas en las áreas de ventas y comercialización, finanzas y recursos humanos, así como en la recolección de leche y los servicios agrícolas. Esto incluye períodos de trabajo de campo, no sólo para desarrollar un amplio abanico de aptitudes, sino también para dar a conocer a los nuevos trabajadores la organización y los sistemas de la empresa.

En los países de África Occidental, el programa de formación sobre gestión para jóvenes graduados dura entre 18 y 24 meses. Abarca la formación en el lugar de trabajo y el trabajo de campo, que cubre todos los departamentos.

Enseñanza informatizada a distancia

El alcance de la formación local se halla en expansión. La familiaridad creciente con la tecnología de la información ha posibilitado que la «enseñanza a distancia» se convierta en un recurso valioso y muchas empresas de Nestlé han designado asistentes corporativos de formación en esta área. Tiene la gran ventaja de permitir que los estudiantes seleccionen los cursos que cubren sus necesidades individuales y realicen las tareas según su ritmo y en el horario que les convenga.

Una amplia variedad

En general, se ponen a disposición de cada empleado varios cursos y todos los directores se encargan del mantenimiento de los programas de desarrollo de los empleados a su cargo. Las materias más usuales son los idiomas, las técnicas de comunicación y las finanzas para no especialistas.

Nestlé anima a sus trabajadores a asistir a clases externas que llevan a la obtención de títulos nacionales. En Singapur, por poner sólo un ejemplo, el personal recibe ayuda financiera para asistir a clases nocturnas sobre materias relacionadas con el trabajo. Se reembolsan las tasas y los gastos correspondientes a los cursos que se han seguido con éxito y, gracias a ello, se obtiene un certificado, un diploma de escuela superior, calificaciones para la entrada en la universidad o un diplomado.

En casos seleccionados, esto significa pasar a una formación más avanzada dentro de la empresa, a un nivel nacional, regional o internacional.



Programas de entrenamiento
Nestlé Purina Pet Care
(a la derecha);
Manual de entrenamiento de
Nestlé Filipinas (al centro);
Programa de entrenamiento
post-universitario Nestlé
Gran Bratana (a la izquierda)

Formación internacional

El éxito de Nestlé en el desarrollo de empresas locales en cada país se ha debido en gran medida al funcionamiento de su Centro de Formación Internacional, ubicado cerca de nuestra sede corporativa central en Suiza. Durante más de 30 años, el Centro de Formación Internacional de Rive-Reine ha reunido a los directivos de todo el mundo para aprender de los mas altos directivos de Nestlé y del resto de participantes.

Esto ha generado también una red funcional de directivos de todo el mundo basada en la puesta en común de experiencias y una sólida cultura corporativa que es compartida por la gente de más de 100 países.

Los directores de cada país deciden quien asiste a cada curso, si bien existe una monitorización central de las calificaciones y los grupos se conforman cuidadosamente para incluir personas con variedad de procedencias geográficas y funcionales. Usualmente, una clase incluye entre 15 y 20 nacionalidades, el 95% de fuera de Suiza.

El Centro imparte unos 70 cursos, a los que asisten unos 1700 directivos cada año de mas de 80 países. Todos los directores de curso son directivos de Nestlé con muchos años de experiencia en diversos países. Sólo el 25% de la enseñanza es impartida por profesionales externos.

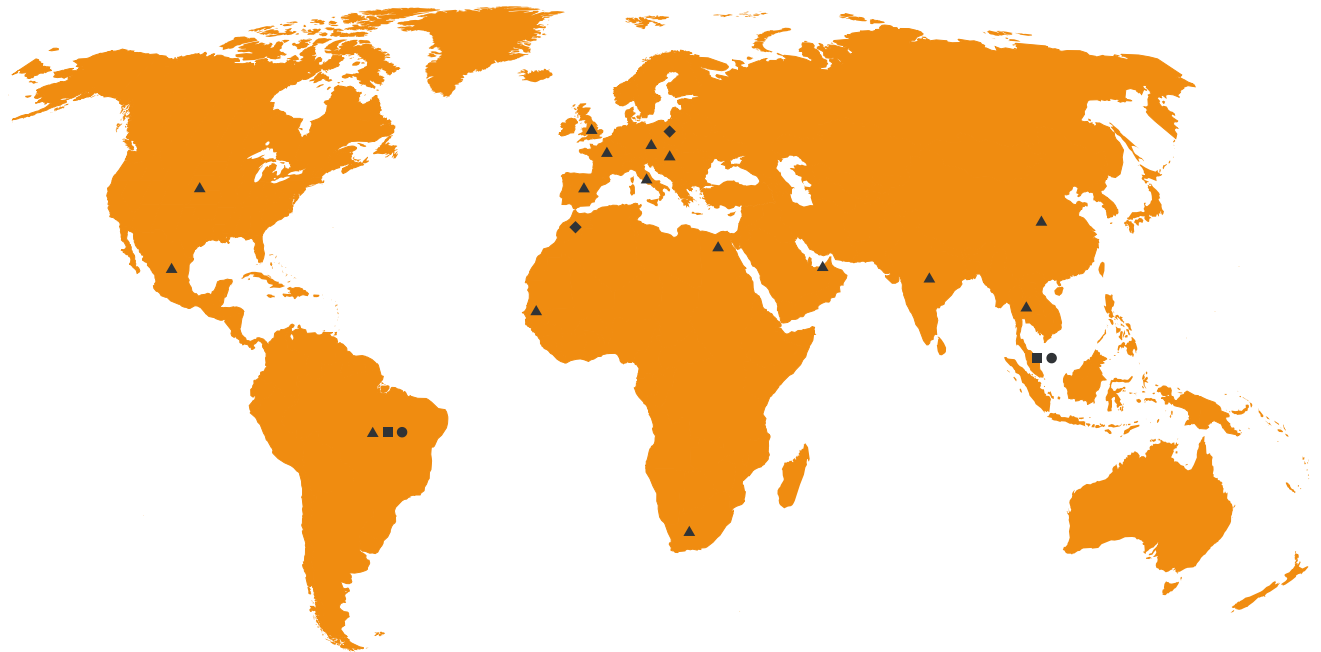
Los programas se pueden dividir en general en dos grupos:

- *Cursos de gestión gerencial:* representan el 66% de todos los cursos en Rive-Reine. Los participantes han pertenecido a la empresa normalmente unos cuatro a cinco años. Su intención es el desarrollo de un conocimiento real de los valores y los métodos comerciales de Nestlé. Estos cursos se centran en las actividades internas.
- *Cursos de dirección:* normalmente asisten a ellos las personas que han asistido a un curso de gestión entre cinco y diez años antes. Se centran en el desarrollo de la capacidad para representar a Nestlé fuera de la empresa y trabajar con personas externas. Se enfatiza el análisis industrial, preguntando a menudo: «¿Qué harías si fueras un competidor?»

Cada año el Centro organiza e imparte cierto número de cursos de gestión en diferentes mercados. Esto no sólo reduce costes, sino que también contribuye a la formación de una red de trabajo a escala regional.

Teoría y práctica

En términos generales, la enseñanza en Rive-Reine se compone de un tercio de teoría, un tercio de análisis de las mejores prácticas de Nestlé y un tercio de análisis de las mejores prácticas externas. Para dar soporte a esta mezcla, recurre a un cierto número de escuelas de negocios de reconocimiento internacional, incluyendo el IMD, el Instituto Internacional para el Desarrollo de la Dirección, ubicado en la cercana ciudad de Lausana. No obstante, Rive-Reine centra el interés en los valores corporativos y la comprensión de las prioridades corporativas. Esta es la razón por la que una de las características más notables de su programa, es la cantidad de tiempo que los altos directivos de la empresa, incluyendo el director general, pasan allí impartiendo clases y hablando con los participantes.



**Cursos de Rive-Reine disponibles
en mercados locales**

▲ *Introducción al marketing y ventas:*
Brasil, Egipto, Emiratos Árabes
Unidos, España, Estados Unidos,
Francia, Hungría, India, Italia, México,
Reino Unido, República Checa,
República Popular China, Senegal,
Sudáfrica, Tailandia

◆ *Contabilidad y control avanzados:*
Marruecos, Polonia

■ *Gestión de ventas:*
Brasil, Malasia

● *Gestión de grandes cuentas:*
Brasil, Malasia

Diversidad de clase

Estos dos participantes en un seminario de gestión de dos semanas ilustran el amplio abanico de procedencias existente entre los que acuden al centro internacional de entrenamiento de la compañía en Suiza.

Mohammed Farid ha trabajado para la empresa desde 1997. Su experiencia anterior fue en Lever and Tasty Foods, Egipto. Asiste al curso para ampliar su conocimiento sobre otras disciplinas, en particular logística y finanzas.

Irene Lee ha trabajado para Nestlé durante cinco años en Nueva Zelanda y Australia. Posee un título de contabilidad de la Universidad de Middlesex, Reino Unido, y habla inglés, mandarín, cantonés y hakki. Su unidad da soporte a 400 trabajadores que cubren un área con una población de 270 millones de personas.

Su objetivo es ampliar su conocimiento en otras áreas, incluyendo marketing, gestión de marcas y liderazgo.

Peter Brabeck-Letmathe, CEO Nestlé, con la Sra. Lee y el Sr. Farid









«En China se libra una guerra por el talento, para contratar, formar y mantener el personal. Todo funciona alrededor de la predisposición y la actitud. Éstas son las cualidades que busco cuando realizo selecciones.»

Irene Lee, Directora de SSU, Nestlé China, Shanghai

«Asistir a este curso me ayudará a mantener en el buen camino mis expectativas profesionales. Nestlé es una empresa internacional y existen muchas oportunidades para el crecimiento personal en diferentes países y en diferentes continentes.»

Mohammed Farid, Director de Ventas Nacionales Helados, Nestlé Egipto, Cairo

Aprendiendo sobre creación de valores: los participantes de un seminario en el centro internacional de entrenamiento de Nestlé en Suiza, aprenden los principios de rendimiento económico por medio de un juego de simulación desarrollado especialmente para el efecto.

Formación de gestión externa

La integración de la cultura corporativa es un elemento esencial de toda la formación de gestión de Nestlé. Al mismo tiempo, es importante evitar que la empresa se cierre excesivamente en un modo de pensar corporativo. Los programas de formación externa son los mejores medios para mantener un balance; posibilitan a los participantes estar al día de los últimos avances en teorías de dirección y analizar métodos de trabajo y situaciones que se hallan fuera de la experiencia normal de Nestlé.

La fuente primaria para la formación externa es el IMD, el Instituto Internacional para el Desarrollo de la Dirección, en Lausana. Nestlé jugó un papel importante en la creación del IMD y está representada en su junta de fundadores y en su consejo consultivo. A menudo se aprovechan los servicios de otras escuelas, como INSEAD en Francia y Harvard o Wharton en los Estados Unidos, así como escuelas de negocios locales para los trabajadores que van a permanecer en el país implicado.

Estrecha cooperación

Se da una cooperación en dos sentidos con el IMD. Muchos de sus estudios de casos prácticos se basan en las actividades de Nestlé y a menudo lleva a cabo proyectos de investigación dentro de la empresa. Al mismo tiempo, el IMD ha desarrollado nuevos programas para cubrir las necesidades de Nestlé. Los profesores del IMD imparten un cierto número de programas en Rive Reine y los altos directivos de Nestlé participan regularmente en los actos del IMD.

Programa para el desarrollo directivo

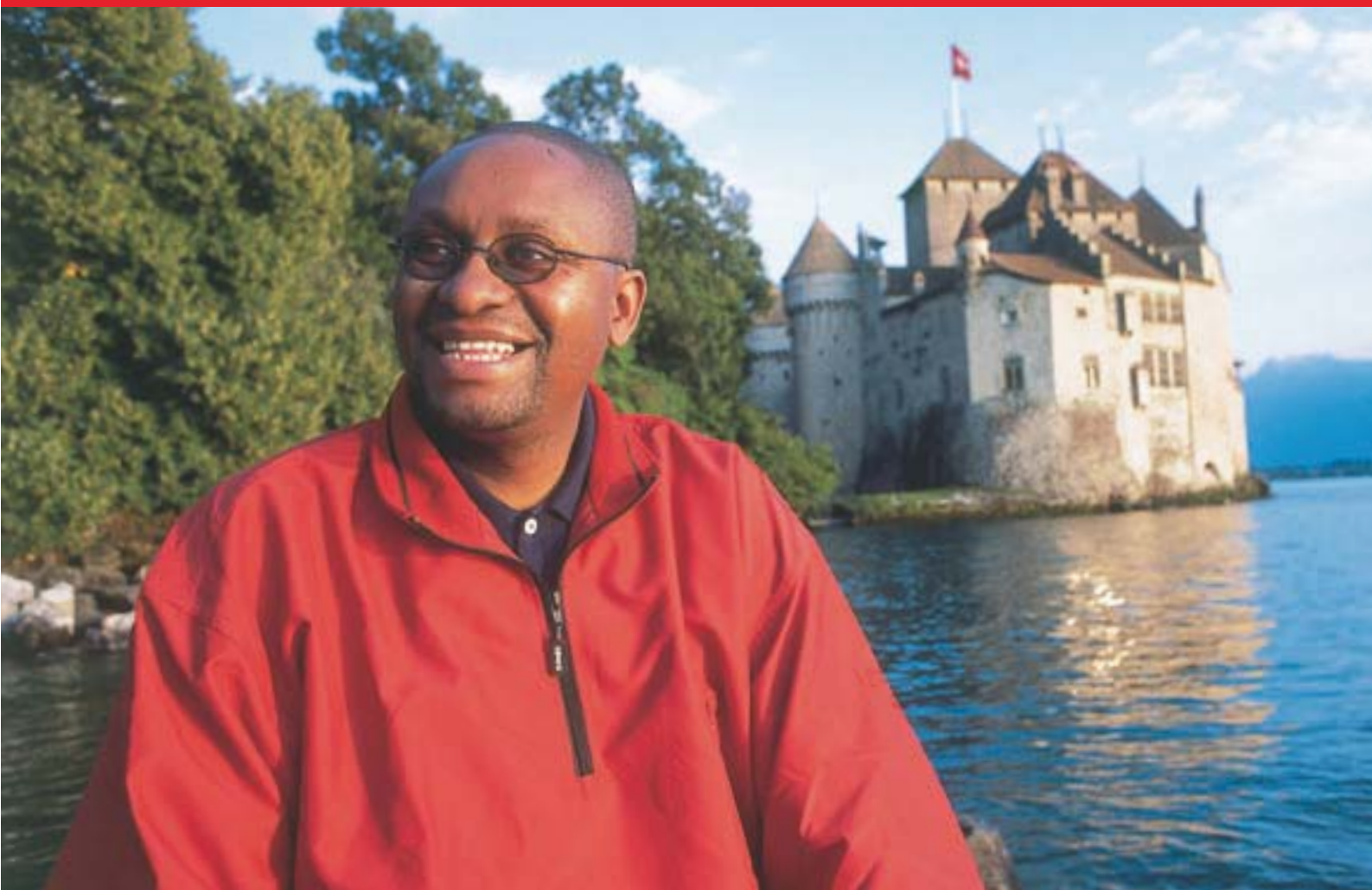
El instrumento principal de formación del IMD para los directivos de Nestlé es el PED «Programa para el desarrollo directivo» (Program for Executive Development). Se divide en dos módulos de cinco semanas a los que usualmente se asiste con 12–18 meses de separación. Normalmente, entre cinco a diez directivos de Nestlé se ocupan de la sólida clase del PED conformada por 70 personas. Está diseñada para preparar directivos de nivel medio para dar un importante salto en sus carreras y efectivamente, muchas de las personas que asisten a este programa están a punto de ser promocionadas para ocupar un nuevo cargo, a veces en un punto distinto del planeta.

Se utiliza también una docena de programas distintos de IMD, tanto para personas que entran en una fase diferente de su carrera como para las que se enfrentan a un reto específico. En conjunto, el pasado año Nestlé envió a 113 personas de 37 países al IMD.



«Nestlé es una empresa con igualdad de oportunidades. Los programas equitativos son importantes dado que nuestro país pasa por un período de grandes cambios. Al actuar a largo plazo, Nestlé demuestra que valora a la gente de mi país. Una empresa que actúa a corto plazo no puede ocuparse de la carrera profesional de las personas ni invertir en las comunidades locales.»

Washington Munetsi



Una carrera internacional

Washington Munetsi, antiguamente Director de Recursos Humanos, Nestlé Regiones del Sur y del Este de África (SEAR). Asistió al PED 2002 antes de ocupar el cargo de Director de Recursos Humanos de Nestlé Pakistán en el año 2003.

El Sr. Munetsi siguió el programa de Orientación de la empresa en Rive Reine dos años antes. Su objetivo al inscribirse en el PED fue alcanzar una comprensión más amplia de las necesidades y los objetivos de todo el negocio. Esto es esencial si quiere progresar en su contribución a la labor de Recursos Humanos.

Sudáfrica posee sólo el 21% de la población de la región SEAR, pero allí se genera el 90% del comercio de Nestlé. El reto es expandirse más allá de Sudáfrica a la vez que adaptarse a la cada vez mayor competencia interna. Esto exige un cambio en el modo en que el comercio se lleva a cabo y en la mentalidad de las personas. Al ocupar este cargo se planteó como prioridad transformar los recursos humanos para que de una función de servicio pasara a ser una unidad comercial, con los empleados actuando como verdaderos compañeros.

Transferencia de conocimiento científico

Nestlé posee la mayor organización de I&D en alimentos y nutrición del mundo, lo cual significa que jugamos un importante papel en la creación y la transferencia de conocimiento y tecnología en este campo.

Nestlé I&D consiste en una red única de centros de investigación en los cuatro continentes, todos contribuyendo en la renovación y el desarrollo de nuevos productos. En esta red interactiva, el Centro de Investigación de Nestlé (NRC) en Lausana juega un papel primordial en la generación de conocimiento científico básico para alimentar la ciencia y la tecnología de todos los productos Nestlé. Además del NRC, poseemos ocho centros de producción y tecnología y ocho centros de I&D.

El NRC es una comunidad científica próspera, repleta de innovación y creatividad. Casi cada día se realiza alguna conferencia científica para poner en común nuevos descubrimientos o hallazgos. Con más de 250 contratos externos, unas 200 publicaciones y 35 patentes en el año 2001, el NRC es una parte importante de la comunidad científica internacional.

Está calificada como una de las primeras organizaciones de investigación en el mundo y proporciona un ambiente estimulante tanto en temas académicos como comerciales, con oportunidades profesionales igualmente estimulantes. El NRC posee un equipo permanente de 570 personas, así como 70 puestos temporales para estudiantes de doctorado, entrenamiento postdoctoral y aprendices procedentes de más de 400 países.

La agencia de investigación también trabaja con institutos externos. Se está llevando a cabo un proyecto en la República Popular China en colaboración con la Universidad de Berna, Suiza. Estudiantes van allí a desarrollar métodos de evaluación para desarrollo sostenible. Esto otorga la doble ventaja de formar personal local en los mercados a la vez de desarrollar valiosas herramientas que pueden ser aplicadas en otros lugares. El desafío es asegurar que los pequeños productores serán capaces de conservar la competitividad, un asunto cada vez más importante para la República Popular China desde que se ha unido a la Organización Mundial del Comercio.





Un estudiante de doctorado en Nestlé

En el año 2002, el NRC recibió más de 40 solicitudes para sus cuatro becas de doctorado que permiten a los estudiantes realizar trabajo práctico bajo la supervisión de su universidad.

«Mi investigación puede o no conllevar ventajas comerciales para Nestlé, de momento es demasiado pronto para decirlo. Estoy entusiasmado con las cadenas de bifidobacterias y sus diferentes propiedades adherentes. Gracias a Nestlé, he conseguido la financiación y la infraestructura para una serie de experimentos que siempre he querido realizar y me siento muy agradecido.»

Christian Riedel, estudiante de doctorado, área de investigación: inmunología de las mucosas, Universidad de Ulm, Alemania

«El Centro de Investigación de Nestlé cuenta con un conocimiento extraordinario sobre la probiótica, igual que en la Universidad de Ulm. Nuestra cooperación es mutuamente beneficiosa y cuenta con claras ventajas.»

Prof. Bernard Eikmanns, Profesor de microbiología y biotecnología, Universidad de Ulm, Alemania, supervisor de Christian Riedel

La Fundación Nestlé para el estudio de los problemas de nutrición en el mundo

La Fundación Nestlé se puso en marcha en 1966, año del centenario de la empresa. La Fundación genera y da soporte a la investigación sobre nutrición de interés científico y de importancia práctica para la salud de las poblaciones de los países en vías de desarrollo.

Proyectos recientes han abarcado la investigación sobre la deficiencia de zinc en niños en Etiopía, los efectos de administrar suplementos de hierro a mujeres anémicas en China y la alimentación suplementaria para mejorar el crecimiento y el desarrollo mental de los niños en Indonesia.

La Fundación es un organismo legal independiente, con autonomía financiera y está dirigido por un consejo compuesto por científicos independientes. Desde 1966, la Fundación Nestlé ha distribuido más de 60 millones de francos suizos para patrocinar más de 250 proyectos en 36 países.

Programa de nutrición Nestlé para profesionales de la salud

El Programa de nutrición Nestlé para profesionales de la salud comprende cuatro actividades interrelacionadas: jornadas sobre nutrición, publicaciones, materiales educativos y becas.

Las jornadas permiten a los mejores científicos y médicos encontrarse y debatir temas preocupantes para la comunidad sanitaria internacional. Las últimas jornadas, por ejemplo, se han centrado en los ácidos grasos poliinsaturados, la nutrición y el desarrollo de los huesos, la inmunología intestinal, la probiótica, las alergias alimentarias y la diabetes.

La sección de publicaciones del programa de nutrición se puso en marcha en 1942 con los *Anales Nestlé*. Esta publicación se centra en un tema específico por número y se edita tres veces al año en cinco idiomas. Una segunda publicación, *The Nest* (El Nido), se edita dos veces al año en ocho idiomas. Se pensó como respuesta a las necesidades prácticas de los profesionales de la atención sanitaria pediátrica y se ocupa de amplios aspectos de la salud pública y la nutrición infantil, así como de las necesidades físicas y psicológicas de los niños y los jóvenes.

También se ha creado un amplio abanico de materiales educativos impresos, audiovisuales y electrónicos dentro de este programa. Algunos ejemplos recientes son: un manual de pediatría tropical (*Handbook on Tropical Paediatrics*), una guía de bolsillo de la nutrición enteral (*Pocket Guide on Enteral Nutrition*) y un vídeo sobre las alergias en la infancia (*Allergy in Childhood*). El programa de becas ayuda a financiar estudios de postgrado en nutrición para que doctores jóvenes y otros profesionales de la salud puedan estudiar fuera de sus países de origen. Más de 300 personas se han beneficiado ya de las becas del programa.

La aplicación de la ciencia para cubrir las necesidades alimentarias del mundo

El NRC establece los principios científicos y éstos guían la I&D de la empresa. Los centros de tecnología de producción (PTC) y los centros I&D desarrollan los productos y los procesos de producción de alimentos. También adaptan los productos y los procesos para necesidades locales específicas. Muchos de los avances se implantan y dan a conocer junto con grupos especialistas de aplicación y se traducen en un aumento del nivel de competencia de las fábricas y los productores locales. Existen diferencias regionales importantes en alimentación, por lo que el desarrollo y la adaptación de los productos derivados de cereales a los gustos locales aumenta la demanda de ingredientes locales que, a su vez, lleva a unas prácticas agrícolas mejoradas. Pero no se trata de una corriente de ideas en un sólo sentido. El Centro I&D de Singapur, por ejemplo, ha desarrollado su propia tecnología para fabricar pasta en Asia, donde es normal freír con poco aceite y revolviendo constantemente.

Nestlé posee la mayor organización de I&D del mundo en el campo de los alimentos y la nutrición

En el Centro I&D de Nestlé en Abidján encontramos otro ejemplo. En 1998, la enfermedad provocada por el virus del mosaico produjo importantes daños al atacar y provocar una grave escasez de la mandioca que utilizaba la fábrica de Nestlé en Yopougon para la producción de cubitos de caldo. Para superar este problema y reducir los costes de producción mejorando los rendimientos, Nestlé Costa de Marfil llegó a un acuerdo con el Centro suizo de investigaciones científicas (CSRS) para buscar nuevas variedades de mandioca.

El Centro I&D de Nestlé en Abidján probó 14 variedades en su planta piloto, analizando las características de cocción y pelado, así como los resultados obtenidos mediante el secado en cilindro. La variedad Okolyawo, originaria de Nigeria, fue seleccionada por combinar un buen rendimiento agrícola (resistencia frente a las enfermedades y una producción agrícola de 30 t/ha frente a una media de 15 t/ha para las variedades locales) junto con un excelente rendimiento de procesado (el 24% comparado con el 20% para otras variedades). Estos dos factores derivaron en una mejora considerable de los costes.

Los cultivos locales de mandioca pueden jugar un papel muy importante para las economías agrícolas del África Occidental.







«Lo mejor de asistir a programas de formación en Suiza es que me permite entrar en contacto con expertos en gran variedad de disciplinas científicas. La investigación que se llevó a cabo en el PTC de Nestlé en Orbe es de gran valor para nuestros proyectos. Se da una auténtica transferencia de conocimientos en los dos sentidos en el seno de Nestlé en nuestros proyectos de investigación y yo soy responsable de transmitir estos conocimientos a escala local en Costa de Marfil.»

Joëlle Abega, Directora del proyecto de mandioca, Nestlé Côte d'Ivoire

Joëlle Abega, que entró en Nestlé I&D Abidján como aprendiz en el año 2000, está trabajando hoy en día en el proyecto mandioca de Nestlé. La Sra. Abega posee una licenciatura en tecnología y procesamiento de alimentos tropicales de ENSIA-SIARC, Universidad de Montpellier, Francia. Junto con la GTZ, la agencia de desarrollo alemana, trabaja de forma estrecha con los campesinos locales de Costa de Marfil. Ella confía en que la mandioca pueda jugar un papel cada vez más importante en las economías agrícolas de África Occidental, dado que se puede cultivar en suelos pobres, casi en cualquier lugar de los trópicos, y gracias a los altos rendimientos de las nuevas variedades. Su trabajo consiste en fomentar la aceptación de la variedad Okolyawo de mandioca como sustituto del maíz por parte de los campesinos locales mediante educación y formación.

En el Centro I&D de Nestlé en Abidján, la Sra. Abega también está a cargo del desarrollo de productos basados en cereales. Ha asistido a formación adicional en el Centro de Formación Internacional de Nestlé en Suiza.

Transferencia de tecnología a la agricultura y la industria

La palabra «tecnología» tiende a evocar imágenes de equipamientos sofisticados de producción en impresionantes plantas modernas, pero eso es sólo parte de la realidad. Esas inversiones requieren un suministro fiable de materias primas locales si quieren dar buenos resultados a largo plazo y para asegurar la cadena de suministros. La implantación incluso de mejoras consideradas de baja tecnología entre los agricultores y causa un importante impacto.

La producción de café es un buen ejemplo. Las fábricas de café de Nestlé son instalaciones de capital intensivo y a menudo ha sido necesaria la transferencia de nuevas técnicas para lograr el suministro de semillas de calidad suficiente. Un ingeniero agrónomo local de la región de Chiapas, en México, se formó en desarrollo de embriones de café en el PTC de Tours en Francia. Trabaja hoy en día con una organización gubernamental mexicana, llevando adelante un sistema de producción de semillas para la comunidad campesina de la región.

Compra local directa y transferencia de conocimiento

En Costa de Marfil, Nestlé ha establecido sus propios centros de compra directa de café, en los que los campesinos reciben un precio variable según la calidad de sus semillas. Estos campesinos han visto cómo la mejora de la calidad, junto con el secado y la selección cuidadosos, añaden valor a su producto y hoy en día, unos pocos años después, suministran el 75% de las demandas de la fábrica de café de Abidján.

Programas de desarrollo similares se han dado para la producción de leche durante décadas. En la década de los años 20, Nestlé poseía instalaciones de producción en la mayoría de los países europeos, y en 1921 se instaló por primera vez en un país en vías de desarrollo, Brasil. Aquí se creó un modelo que se ha repetido en otros países en vías de desarrollo de todo el mundo.

Desde los Servicios agrícolas de Nestlé, se enviaron más de 800 agrónomos y técnicos de campo que enseñaron a los ganaderos cómo incrementar su producción de leche mediante la mejora en la reproducción y la cría de los animales. También se les concedieron pequeños préstamos para aumentar la cantidad y la calidad de su ganado. Se construyeron carreteras y se establecieron sistemas de recolección de la leche mediante cubas refrigeradas y básculas, fabricadas localmente según las especificaciones occidentales. Por ejemplo, una fábrica que se abrió en 1990 en la República Popular China compra más de 200 000 toneladas de leche fresca localmente cada año. Proyectos similares se hallan en funcionamiento en India, Paquistán e Indonesia y ejercen una influencia beneficiosa sobre el nivel general de conocimientos comerciales y técnicos de las comunidades locales.

La transferencia de tecnología no se limita a los países en vías de desarrollo. Nestlé Francia ha desarrollado el sistema *Préférence*, una colaboración con los agricultores para el control de la calidad abarcando la cadena completa, desde las materias primas hasta el plato del consumidor. *Préférence* es un punto de referencia. En cada granja se realiza una auditoría para la implantación de las mejores prácticas del momento donde sea necesario. Algunas se centran en la alimentación, los cobertizos, la salud, el ordeño y el bienestar de los animales. Otras ponen interés en temas relacionados con el medio ambiente, como el uso de fertilizantes de nitrógeno y la irrigación. Proporciona a los clientes y al público en general respuestas concretas a sus preocupaciones sobre seguridad y a sus expectativas de calidad.

Hallándose en una situación elevada en el espectro de la tecnología, Nestlé a veces transfiere un proceso de fabricación completo para crear un nuevo mercado. El PTC de Beauvais en Francia ha desarrollado recientemente un nuevo producto, *Skillet Sensations*, y toda la tecnología se ha instalado en una planta hecha a medida en Arkansas, Estados Unidos.

Tecnología avanzada en países en vías de desarrollo

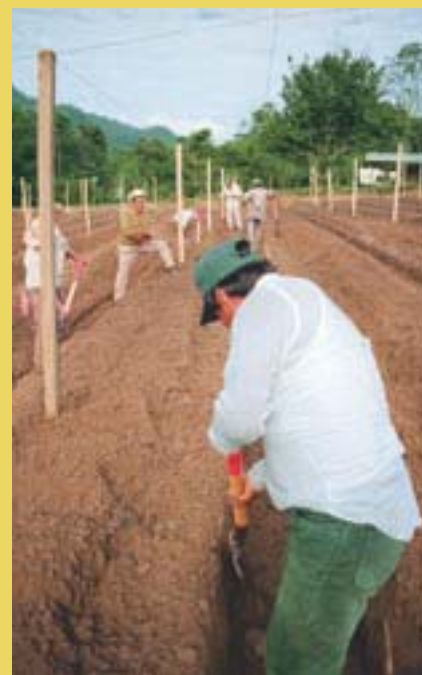
La tecnología y la formación avanzadas se hallan en todo el mundo Nestlé. En nuestra fábrica de Antigua, en Guatemala, por ejemplo, hace muy poco hemos construido una nueva torre de mezclado para el procesado de productos culinarios deshidratados, como cubitos de caldo, sopas, cremas y consomés. En Tailandia, desde sus recientes ampliaciones, las fábricas de Nestlé en Navanakorn y Bang Poo están entre las de más elevada tecnología en la industria mundial de la alimentos. En la fábrica de productos lácteos Nestlé de Shuangcheng, en la República Popular China, hemos construido recientemente la 4ª torre de deshidratación por pulverización, con lo que la fábrica ha pasado a ser una de las mayores y más eficientes del mundo. Estas inversiones no sólo posibilitan a Nestlé efectuar un mejor abastecimiento de los mercados desde bases regionales, sino que también crean un considerable número de empleos de buena calidad y fomentan las infraestructuras locales, gracias a los impuestos que paga la empresa y a iniciativas comunitarias patrocinadas por Nestlé.

Para poner en marcha estas unidades y fomentar la puesta en común de las mejores prácticas a escala global, todos los potenciales directivos de las fábricas acuden a un programa de formación de 18 meses. Gran parte de él consiste en estancias mensuales en diferentes fábricas de diferentes países. En un determinado momento existe un total de 120 directivos de fábricas y 100 de futuras fábricas de Nestlé que siguen este programa.

La fábrica de productos lácteos Nestlé en Shuangcheng, República Popular China







«La combinación del conocimiento de Nestlé sobre la biotecnología del café con la experiencia práctica que nosotros poseemos en México, constituyen una combinación de triunfo asegurado para alcanzar una producción sostenible de café Robusta en la región.»

Alfredo Zamarripa, INIFAP,
Chiapas, México

La transferencia de conocimientos es una característica básica de la inversión de Nestlé en los países en vías de desarrollo. Alfredo Zamarripa es un especialista en genética que trabaja para el INIFAP, una agencia del gobierno mexicano especializada en desarrollo agrícola. El Sr. Zamarripa realizó su doctorado en la Universidad de Rennes, en Francia, y llevó a cabo su investigación práctica a través del Centro I&D de Nestlé en Tours, también en Francia. Su tesis trató sobre la propagación biotecnológica, acelerada y a gran escala de diferentes variedades de plantas de café seleccionadas de tipo Robusta.

A su regreso a México, el Sr. Zamarripa puso en marcha un laboratorio para la multiplicación de plantas de café en la estación experimental de Rosario-Izapa, en Tapachula, en el estado de Chiapas, México. Uno de los objetivos de sus actividades es reactivar la producción de semillas de café de tipo Robusta para ayudar en el suministro a la producción del café soluble

Nestlé en México. Esto abarca la introducción desde el Centro I&D de Tours de los materiales más adecuados para ser plantados, así como la definición y recomendación de las mejores prácticas de cultivo, desde el vivero hasta la cosecha y el procesado posterior a ésta. En total, se están reproduciendo actualmente 1,5 millones de plantas de café de tipo Robusta para su trasplante a los viveros de la región de Vera Cruz, en México.

El Sr. Zamarripa trabaja estrechamente con el agrónomo residente de Nestlé, Jesús Rojas. Los dos trabajan junto con los cultivadores locales de café para fomentar la plantación de las variedades de café seleccionadas. El Sr. Zamarripa visita regularmente el Centro I&D de Nestlé en Tours para actualizar sus conocimientos científicos.





«Los cambios tecnológicos y la instalación de maquinaria con una elevada automatización han requerido no sólo nuevas competencias, sino también un cambio de mentalidad. Los cambios son un acontecimiento cotidiano en Bük y nuestros programas de formación continuarán evolucionando junto con la ampliación de la fábrica.»

Gavin Steiner, Gerente de la fábrica Nestlé Purina, Bük, Hungría

La transferencia de tecnología forma parte de la normativa en Europa central y del Este, donde Nestlé ha realizado un número considerable de compras y ha implantado nuevas tecnologías.

En 1998 Nestlé compró una fábrica de alimento para animales domésticos en Bük, Hungría. En el momento de la compra, la fábrica sólo producía alimentos húmedos, con una capacidad de producción de 40 000 toneladas por año. En el año 2002, Nestlé había construido una nueva línea de alimentos deshidratados y la producción ascendía a 167 000 toneladas. Aparte de la creación de cientos de nuevos empleos en una región en que el desempleo iba en aumento, Nestlé provocó una disminución de la emisión de olores en un 95% instalando un filtro biológico. La productividad va en un aumento continuo, igual que los niveles de salud y seguridad de la fábrica.

Las nuevas inversiones requieren nuevas capacidades. Después de la ampliación de la fábrica de Bük, Nestlé se dedicó a la formación, el reciclaje y la actualización de las capacidades de los trabajadores locales. Durante los últimos tres años, el número total de horas de formación registrado se sitúa en más de 2800 días de entrenamiento para unos 310 trabajadores.

Actividades extra-laborales

En Nestlé creemos que la vida privada y profesional de nuestros trabajadores deberían estar bien equilibradas, esto a atraer y conservar el personal y hacer que las necesidades económicas no estén reñidas con el bienestar.

Nestlé desea dar apoyo a los trabajadores que desean jugar un papel activo en la vida de la comunidad asumiendo responsabilidades en organizaciones profesionales, cívicas, culturales, religiosas o de voluntariado.

En el mismo sentido, Nestlé fomenta las condiciones flexibles de trabajo cuando ello sea posible y anima a sus trabajadores a tener intereses y motivaciones fuera del trabajo.

Cada uno debe encontrar su propio equilibrio entre el trabajo y otras actividades, pero como empresa animamos a todos nuestros trabajadores a que busquen intereses fuera del lugar de trabajo. El deporte es, naturalmente, la actividad preferida, y la mayoría de unidades de Nestlé patrocinan un equipo de fútbol como mínimo. El siguiente deporte en popularidad varía en función del país, pero el críquet, el béisbol, el tenis, la navegación y el golf son algunas de las opciones. En muchos países, la empresa da apoyo a actividades culturales y, a programas de estudio en casa. Una encuesta reciente contabilizó más de 50 sociedades y clubes de un tipo u otro entre los trabajadores de Nestlé.

Una clara evidencia de que mucha gente consigue un buen equilibrio entre trabajo y vida personal en Nestlé, es el hecho de que un, poco habitual, alto porcentaje de los trabajadores permanece en la empresa la mayor parte de su vida laboral. A causa de esto, consideramos una responsabilidad especial ayudarlos a preparar y disfrutar de su jubilación cuando llegue el momento. En muchos países se realizan clases previas a la jubilación y existen instalaciones para los jubilados.

Probablemente el mayor club de jubilados es, comprensiblemente, el de Vevey, que todavía es el hogar para un gran número de trabajadores. Con más de 950 miembros, organiza un programa regular de eventos que van desde la escalada, el esquí y el ciclismo hasta los viajes al extranjero, la gimnasia de mantenimiento y las clases de informática. Además, muchos de ellos participan en proyectos de voluntariado locales, como el reparto de comidas para otros jubilados de Nestlé de la región.



Jean-Marc Pasche, jubilado de Nestlé, Vevey, Suiza



«Nuestro club de jubilados sirve unas 20 comidas al día a jubilados de la región. El tiempo que cada uno dedica a esta actividad es de una mañana a la semana. Es muy gratificante comprobar el entusiasmo y la dedicación a este servicio de los miembros del grupo. El club de jubilados de Nestlé también organiza muchas otras actividades, incluyendo clases de informática y visitas al extranjero. El año pasado, un grupo de más de 40 de nosotros viajó a China, la mayoría por primera vez. Para mí, resulta de

vital importancia el desarrollo y el mantenimiento activo de aficiones e intereses durante mi vida profesional, en lugar de esperar a que sea demasiado tarde.»

Jean-Marc Pasche, jubilado de Nestlé, Vevey, Suiza



Educación en la comunidad

Parte de nuestra estrategia comercial es la buena integración en cada comunidad y país en que trabajamos, así como jugar un papel positivo en el desarrollo de la comunidad. A continuación, se describen unos pocos ejemplos de los cientos de programas que reciben nuestro apoyo cada año.*

Educación nutricional

Nestlé participa en decenas de programas de educación nutricional en todo el mundo, con la intención de mejorar los hábitos alimentarios.

En Brasil, por ejemplo, los trabajadores de Nestlé enseñan buenas prácticas nutricionales a familias marginales y esperan llegar hasta los 500 000 niños. El 53 por ciento de los trabajadores de Nestlé en Brasil participan en el programa, ya sea mediante donativos en forma de dinero o empleando su tiempo.

Nestlé Rusia ha desarrollado un programa para escuelas primarias sobre los elementos que componen las buenas prácticas nutricionales que se imparte a 100 000 niños. Al centrarse en aumentar el consumo de frutas y vegetales, el programa no está relacionado con los productos Nestlé.

Educación sobre el agua para profesores

El proyecto Water Education for Teachers (WET) es un programa desarrollado en los Estados Unidos para niños y jóvenes entre 5 y 18 años. Concientiza sobre la importancia vital de los recursos hídricos y pretende fomentar la responsabilidad personal y comunal con respecto a la conservación del agua. También aborda temas como las sequías, las inundaciones, la contaminación y las enfermedades de origen hídrico.

El proyecto WET fue patrocinado en sus inicios por *Poland Springs*, una división de Nestlé Waters América y desde entonces se ha extendido a países de tres continentes. Más de 70 000 profesores han recibido formación en las jornadas WET y el programa ha llegado hasta más de 25 millones de personas.

Fundación Zakoura

Un proyecto que se puso en marcha para dar origen a pequeños comercios en áreas rurales de Marruecos ha resultado ser un éxito tan grande que se ha ampliado para proporcionar educación elemental a niños locales. Por diversas razones, sobre todo por su ubicación apartada, muchos de ellos no pueden incorporarse al sistema educativo de la escuela pública. Nestlé financió las primeras diez escuelas del distrito recolector de leche de Doukala. Se proporciona el transporte y los libros gratuitamente y los profesores son jóvenes licenciados que de otro modo seguramente no tendrían empleo.

Con una tasa de analfabetismo del 56%, se trata de una tarea monumental, pero el plan de estudios se basa en el nacional francés y los métodos de enseñanza adaptados a la zona fomentan al máximo la expresión personal. Hay dos clases: para las edades entre 8–11 y 12–16.

El éxito del programa ha estimulado a unas 40 empresas más a patrocinarlo y la próxima fase será proporcionar formación profesional que capacite a los jóvenes para entrar en el mercado laboral.

* Para consultar una lista completa de nuestras actividades de desarrollo local, visite www.community.nestle.com.



Prevención del SIDA en África

Nestlé es el patrocinador corporativo fundador de la Federación Internacional de las Sociedades de la Cruz Roja y Media Luna Roja en su iniciativa de salud para África 2010. La contribución de la empresa se centra inicialmente en Nigeria, el país más poblado de África, con el objetivo de reducir la transmisión del virus del SIDA (VIH).

«En África hay muchos mosquitos y algunas personas creen que los mosquitos transmiten el SIDA. Nuestras actividades ayudan a desmentir esos mitos. Sabemos que las imágenes resultan más atractivas que las palabras, por lo que utilizamos gran cantidad de ilustraciones en nuestro programa de educación.»

Ngozi Okofor, Coordinador del programa VIH/SIDA, Sociedad de la Cruz Roja Nigeriana

«Un proyecto de tal envergadura no puede ser financiado completamente por la Cruz Roja, por lo que estamos muy agradecidos al soporte adicional de la Federación Internacional, las Sociedades de la Cruz Roja británica y escandinava y, más recientemente, la asociación total con Nestlé.»

Sra. Anita Andersson, Delegada sanitaria, Federación Internacional de las Sociedades de la Cruz Roja y la Media Luna Roja



Se estima que más de 2,7 millones de personas ya están infectadas. El programa de la Cruz Roja trabaja mediante educadores en grupos paritarios (en pares) dirigidos hacia la gente joven y proporcionando asistencia y consejo domiciliarios a 7000 personas portadoras del VIH.

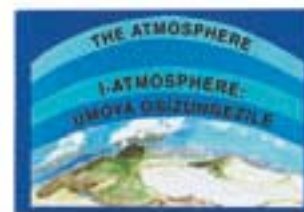




EcoLink

En 1985, Nestlé Sudáfrica se asoció con EcoLink, una organización que aporta las técnicas y los recursos que se necesitan para mejorar las condiciones de vida en comunidades rurales remotas. Juntos pusimos en marcha un proyecto denominado Earthcare, que lleva a cabo jornadas sobre sanidad y nutrición y enseña las técnicas del cultivo en batería, el reciclaje, la permacultura y otras. Más de 150 000 campesinos han entrado ya en los programas de cultivo en batería.

Otro proyecto se centra en las áreas en que el 80% de la población no dispone de agua canalizada. El equipo de EcoLink ayuda a las poblaciones a ubicar los arroyos subterráneos disponibles, realizar la captación e instalar una toma, proporcionándoles un acceso fácil al agua potable. Otra fuente de agua limpia es la recogerla de los tejados de edificios municipales. Se recoge mediante canalones y va a grandes depósitos que pueden abastecer a pueblos enteros.



Material educativo de EcoLink

Otras publicaciones

Las siguientes publicaciones se pueden conseguir de Nestlé S.A. en Vevey. Si desea recibir una copia de ellas o tiene alguna pregunta o comentario sobre este informe escribanos a la siguiente dirección o use la tarjeta de respuesta que se incluye:

Nestlé S.A.
Public Affairs
Avenue Nestlé, 55
CH-1800 Vevey
Suiza

- Principios corporativos empresariales de Nestlé
- Principios básicos de liderazgo y gestión de Nestlé
- Política de recursos humanos de Nestlé
- Informe sobre sostenibilidad de Nestlé
- Nestlé en la comunidad
- Informe de gestión de Nestlé*
- Nestlé: ciento veinticinco años
- Política de Nestlé en la problemática del agua
- Medio ambiente: informe de avances 2000
- Informe de inversiones sociales corporativas de Nestlé Sudáfrica*
- Investigación y desarrollo de Nestlé a principios del siglo XXI
- Nestlé en China, asistencia técnica de Nestlé en agricultura y el desarrollo del cultivo del café*
- Creando Relaciones, Nestlé India*.
- Nestlé en India, 1952–1992*
- Reporte anual de la Fundación Nestlé*

* Versión solamente disponible en inglés

Websites

- www.nestle.com
- www.sustainability.nestle.com
- www.community.nestle.com



© Marzo de 2003, Nestlé S.A., Public Affairs

Fuente de los datos:

La principal información cuantitativa y cualitativa del informe se basa en las respuestas a los cuestionarios que se enviaron a los directores de formación de todos los países y regiones en que operamos.

La información complementaria se ha basado en entrevistas a los jefes de los departamentos de Recursos humanos, Medio ambiente, Asuntos públicos, Gestión de la calidad, Servicios agrícolas y Servicios al consumidor, y en información consolidada cuando se ha dispuesto de ella.

Redacción y edición

Nestlé S.A., Public Affairs;
Lindsay Business Communications,
Préverenges, Suiza

Concepto y diseño

Nestec Ltd., Marketing Communications,
Corporate Identity and Design

Fotografía

Harmen Hoogland/Nestec Ltd.,
Marketing Communications,
Corporate Identity and Design;
Markus Bühler/Lookat Photos, Zurich,
Suiza;
Luca Zanetti/Lookat Photos, Zurich, Suiza

Traducción

DBCOM, Lausana, Suiza

Impresión

Neidhart + Schön AG, Zurich, Suiza