



Programa "Vos Creces, Nosotros Crecemos"

SISTEMA DE GESTIÓN

LA EMPRESA

Para Unilever, la excelencia en el desarrollo del negocio requiere niveles ejemplares de comportamiento con su personal, los consumidores y la comunidad en la que está inserta. En este sentido, considera fundamental: respetar las leyes, cuidar el medio ambiente, garantizar la calidad y seguridad de sus productos, la calidad de vida de su personal y de la población en general, respetando los derechos de sus consumidores.

La nueva misión de la compañía es satisfacer las necesidades diarias de nutrición, higiene y cuidado personal, con marcas que ayudan a la gente a sentirse bien, lucir bien y sacarle más provecho a la vida. Trabajan con este objetivo 234.000 personas en todo el mundo para Unilever, compartiendo una cultura emprendedora de trabajo y una entusiasta pasión por el éxito. Esto puede verse en resultados: cada día 150 millones de consumidores, en los cinco continentes, eligen productos de Unilever, obteniendo una facturación global durante el 2003 de \$47.700 millones de euros.

En Argentina, Unilever cuenta con dos grandes unidades de negocios: Cuidado Personal y del Hogar, y Alimentos, además del negocio de Helados bajo la marca Kibon.

Con 78 años en el país emplea a más de 3.500 personas, tiene 8 plantas productivas, y dos centros de distribución, que garantizan presencia en todos los hogares. La facturación local superó los \$ 1.571 millones de pesos argentinos el año pasado.

Gracias a la calidad de sus productos, la trayectoria de sus marcas, el aporte de sus programas de responsabilidad social, su prestigio como empleador preferido y el desarrollo del negocio con sus clientes, es una de las compañías más admiradas.

Este liderazgo se extendió a toda la gestión empresarial, por lo que en el año 2000 Unilever recibió el "Premio Nacional a la Calidad", otorgado por

la Presidencia de la Nación, y el "Premio a la Exportación en la Argentina" (año 1999 en el rubro 'Artículos de Cosmética y Limpieza' y año 2000 en 'Productos de Cuidado Personal y Limpieza'), auspiciado por el Ministerio de Economía y el Ministerio de Relaciones Exteriores, Comercio Internacional y Culto de la Nación.

En el año 2002, Unilever de Argentina recibió el "Premio Liberty Art" a la Excelencia (Nivel IV) en el Sistema de Seguridad y Salud Empresarial. Este reconocimiento es una muestra más del compromiso de la compañía hacia su personal, ya que las plantas y oficinas de Unilever cumplen o superan los requisitos legislativos de seguridad.

Durante el 2003 la Unión Industrial Argentina otorgó a Unilever el **Premio Carlos Pellegrini** en reconocimiento a su compromiso e inversión en programas de capacitación, promoción y desarrollo del capital humano y su entorno comunitario. En relación a este último punto, se otorgó a la empresa una mención en los Premios EIKON por el Centro de Formación Técnica para la comunidad.

Este año la Fundación del Viso premió a Unilever Argentina por su labor solidaria. En reconocimiento a su compromiso personal, y al de Unilever en su conjunto, Luis Mario Castro recibió la distinción que remarca el rol socialmente responsable de la compañía ante las necesidades de la comunidad.

El CEOP (Centro de Estudios de Opinión Pública), empresa de sondeos de opinión y mercado dirigida por Roberto Bacman, festejó sus 20 años con un inédito ranking de prestigio empresario "de la década", en donde Unilever Argentina ocupó la cuarta posición.

Este reconocimiento expone el alto nivel de la empresa, así como el nivel de penetración de sus marcas. Destacándose entre ellas: Ala, Axe, Cif, Lux, Rexona, Sedal, Skip, Vívère, AdeS, CICA, Hellmann's, Kibon, Knorr, Maizena, Lipton y Mazola.

PRINCIPIOS Y VALORES QUE RESPALDAN EL PROGRAMA

La nueva misión de Unilever es satisfacer las necesidades diarias de nutrición, higiene y cuidado personal, con marcas que ayuden a la gente a sentirse bien, lucir bien y sacarle más provecho a la vida.

"Aportar Vitalidad a la vida" es el objetivo de todos los que componen Unilever. Para esta compañía las personas constituyen la fuente principal de energía y la clave para su éxito. Al asegurarse que ellos se encuentren libres para alcanzar y lograr su propio crecimiento personal, su desarrollo y debida recompensa, el negocio seguirá fortaleciéndose y creciendo.

Este es uno de los valores que respaldan la política de gestión impulsada por la compañía, tanto para las personas que trabajan en ella como para la sociedad en su conjunto.

PRINCIPALES OBJETIVOS

Unilever ha diseñado un conjunto de herramientas que le permiten a cada uno de sus empleados desarrollar sus capacidades como líderes y emprendedores.

Los objetivos son:

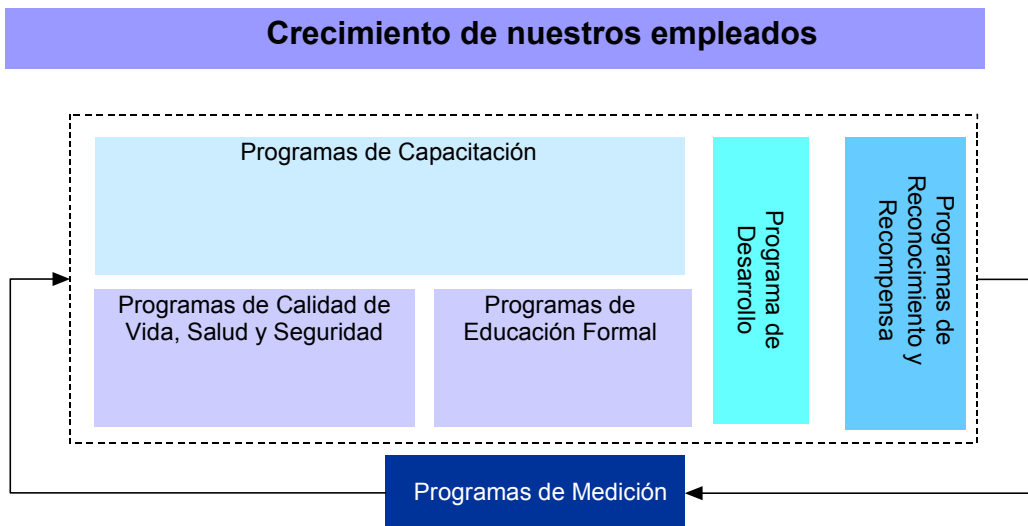
- Generar crecimiento
- Desarrollar una cultura emprendedora
- Delegar y facilitar a la gente de la compañía su propio desarrollo
- Simplificar los procesos

Para Unilever, invertir en la capacitación de sus empleados es pensar que la empresa son las personas que la constituyen.

ACCIONES IMPLEMENTADAS

Los programas que viene desarrollando Unilever con sus empleados se pueden agrupar en las siguientes dimensiones:

- A. Programas de Desarrollo
- B. Programas de Capacitación y Educación
- C. Programas de Educación formal
- D. Programas de Calidad de Vida, Salud Ocupacional y Seguridad
- E. Programas de Reconocimiento y Recompensa



A. Programas de Desarrollo

Perfil del liderazgo

El objetivo es diseñar un Perfil de liderazgo acorde al crecimiento de Unilever. Este es un nuevo modelo de competencias basado en un benchmark externo y diseñado para orientar hacia el crecimiento los comportamientos de las personas que componen la compañía.

Plan de Desarrollo Personal

El objetivo es que los empleados tomen el control de su carrera profesional (auto-desarrollo), en un proceso continuo. El mismo tiene dos períodos formales de discusión durante el año: uno centrado en la performance y la remuneración, y otro con foco en el desarrollo personal y en los planes de carrera.

Se ha simplificado este proceso a través de sesiones de clarificación y feedback sobre el desempeño, donde se busca construir planes de desarrollo que generen oportunidades para practicar y desarrollar nuevas habilidades y competencias.

Performance Ranking (Ranking de Desempeño)

En el negocio se necesita rendir de manera competitiva tanto en el mercado como individualmente. Para esto Unilever realiza un Ranking de desempeño donde cada persona puede medir su desempeño en función del de sus pares.

Plan de Jóvenes Profesionales

El programa de jóvenes profesionales es un proceso de desarrollo profesional que permite potenciar el capital humano de la organización y formar a sus futuros líderes. Para ello, al ingresante se le ofrece: contacto directo con la compañía durante todo el proceso de selección, puesto efectivo dentro de la organización, proyectos de alto desafío, rápido desarrollo de carrera, tutoría de carrera a cargo de un gerente, programa de capacitación de excelencia, posibilidades de rotación por diferentes áreas y desarrollo de una carrera regional e internacional.

Una vez seleccionados los postulantes, el "Programa de aprendizaje" incluye en el primer año actividades de introducción al negocio y a las áreas de Unilever. En el segundo año, el programa incluye actividades para el desarrollo de las competencias gerenciales.

Hace más de 25 años que se desarrolla el programa y Unilever se ha posicionado como referente en el mercado, tanto en sus mecanismos de convocatoria y de selección como de desarrollo. Por ejemplo en el 2003 se recibieron 24.500 postulaciones.

Open Job Posting

Unilever, como compañía global, emplea personas alrededor de todo el mundo. Esta diversidad ayuda a construir la perspectiva necesaria en una operación mundial. Además, las encuestas indican que algunos de los gerentes de Unilever más talentosos identificaron la experiencia internacional como un objetivo clave para su carrera profesional. El Open Job Posting es una de las maneras para cumplir con ambas necesidades ofreciéndose como herramienta vía Intranet para que cada empleado interesado pueda postularse.

Letswap.com

Avanzando un paso más con la idea de los empleos globales, al inicio de sus carreras, los jóvenes profesionales son candidatos para aplicar a asignaciones internacionales de corto plazo a través de letswap.com. Esta nueva iniciativa les ofrece la oportunidad de planear y tener una experiencia internacional de hasta 6 meses.

B. Programas de Capacitación y Educación

La estrategia organizacional de aprendizaje de Unilever se desarrolla en sintonía con las necesidades y evolución de las personas y del negocio. De esta manera, la misma se estructura alrededor de dos grandes pilares.

En primer lugar apunta a desarrollar las habilidades profesionales y generales, que se definen como conocimientos técnicos con los que es necesario contar en las distintas áreas y posiciones en la compañía, para realizar su gestión de manera eficiente e innovadora.

En segundo lugar, hace foco en el desarrollo de las competencias actitudinales, características personales que se traducen en cualidades de comportamiento, necesarias para liderar un negocio buscando permanentemente oportunidades de crecimiento.

Capacitación Técnica

Unilever de Argentina impulsa un programa de Capacitación Técnica en sus plantas de Avellaneda, Gualeguaychú, Tortuguitas, Rosario y en el Centro de Distribución.

Además, se cumplen horas fuera del programa anual mediante Canales Alternativos de Aprendizaje, tales como Centro de Aprendizaje Permanente, Centro de Formación Técnica. Esto hace un total acumulado durante los años 2002-2003 de 1.000.679 horas dictadas.

Desarrollo de Habilidades y Competencias

Cada año, el equipo de Recursos Humanos desarrolla un nuevo conjunto de actividades de capacitación para fortalecer los comportamientos esperados en el perfil de la gente de Unilever. Como parte de este plan, todo el personal de la empresa es invitado a participar de diferentes actividades de acuerdo a las necesidades que fueron relevadas en la última evaluación de desempeño.

Se cuenta con la colaboración de múltiples consultoras e instituciones especializadas que permanentemente aportan herramientas de gestión y conocimientos actualizados.

Los Programas se dividen en Aprendizaje para Gerentes en dónde se desarrollan las siguientes habilidades y competencias: la creatividad práctica, el pensamiento innovador, la capacidad de liderar personas y procesos, la capacidad de generar influencia estratégica en otros, el cambio organizacional, la orientación al mercado y el coaching y el feedback como estrategia

Los Programas para no Gerentes desarrollan las siguientes habilidades profesionales y competencias:

- Capacidad analítica objetiva
- Trabajo en equipo
- Conducción y desarrollo de personas
- Orientación al mercado
- Creatividad práctica
- Influencia estratégica

Adicionalmente se dictan cursos de enseñanza de diferentes herramientas tales como:

- Gestión de proyectos
- Negociación efectiva y avanzada
- Presentaciones Eficaces
- Benchmarking efectivo, etc.

Proyecto Harmonía

Fue creado con dos objetivos:

- 1) La simplificación de la forma de trabajo.
- 2) La generación de una cadena de abastecimiento de clase mundial.

Uno de los objetivos claves de este proyecto ha sido implementar una versión común de los procesos de negocios regionales, soportado por un sistema integrado (SAP). Esto llevó a la necesidad de capacitación de todos los usuarios que recibieron el impacto del proyecto y el cambio de cultura en la forma de trabajo.

Los grandes desafíos para el equipo de entrenamiento fueron: Impacto crítico de Harmonía en la operación, Gran cantidad de funcionalidades a

capacitar, Implementación de la capacitación en función de los tiempos acotados, Tiempos de desarrollo de materiales ajustados por fecha de inicio, Gran dispersión geográfica de la audiencia.

La estrategia de capacitación constó de dos grandes actividades: cursos presenciales por instructores y trainers, y Soporte post-capacitación a través de Intranet y sesiones extras.

Competir con Calidad (Excelencia en el Negocio)

Desde el año 1990, Unilever transita un proceso de cambio cultural hacia la excelencia denominado, en sus inicios "Mejora Continua", desde 1994 "Competir con Calidad" y actualmente "Excelencia en el Negocio". Este proceso tuvo el objetivo de instalar en toda la compañía una cultura de excelencia que se vea reflejada en las acciones del día a día.

Para llevar adelante este proceso se creó en 1990 una gerencia que lideró todas las acciones implementadas, realizando capacitaciones en los conceptos, técnicas y metodología de la Calidad Total. Se formaron "facilitadores de calidad total", los cuales tuvieron a su cargo la capacitación de la totalidad de personas que en aquel entonces formaban parte de la compañía. Los programas tenían foco en el cliente interno y externo, cómo gestionar procesos, el ciclo de mejora de la calidad y la facilitación de equipos de mejora. Una vez lanzado el programa de capacitación se instalaron los buzones para que los empleados depositaran allí sus sugerencias de mejora. Dichas sugerencias podían ser de implementación inmediata o requerir la formación de un equipo de mejora.

En 1999 y con toda una compañía que tenía incorporada la calidad en su cultura se pasa a un foco en la excelencia mucho más estratégico y aquella primitiva gerencia de Competir con Calidad (CCC) pasa a denominarse **Excelencia en el negocio**. En ese momento la compañía ya se encontraba con los primeros equipos autogestionados (o **GGO: grupos de Gestión Operativa**) trabajando y era importante cambiar el centro de atención dado que toda la compañía ya tenía instalada y actuaba de acuerdo a una cultura de calidad.

Es por ello que, aquellos facilitadores de equipos, acompañando este salto cualitativo, también cambian el foco de su marco de acción y pasan a ser "agentes de cambio". Estos "agentes de cambio", desde ese entonces, son capacitados durante 5 días y no solo transitan los temas referentes a equipos sino también con mucho énfasis en cómo ser un efectivo generador del cambio y comunicaciones efectivas.

En el año 2000 Unilever recibe el Premio Nacional a la Calidad, siendo esto una clara muestra del nivel alcanzado por la compañía en cada una de las acciones que todos los empleados desarrollan cada día.

Se sigue capacitando al personal que ingresa en un curso de 2 días sobre conceptos, técnicas y herramientas de TQM y se implementan diferentes metodologías que mantienen vivo este concepto de calidad.

Canales alternativos de aprendizaje

Con el objetivo de buscar nuevos canales de capacitación de los empleados que permitan acercar en todo momento el conocimiento o práctica requerida, se crearon los "canales alternativos de aprendizaje".

Algunos de estos métodos son: Tutoría, Asignación a proyectos, Rotación, Grupo de Estudio, Asignación de trabajo, Comunidades de aprendizaje, Capacitación con clientes y proveedores, Análisis de casos, Visitas, Talleres, CBT (Computer Based Training), Lecturas varias, Simuladores, Benchmarking, Centro de Aprendizaje Permanente (CAP) en cada planta y oficina, etc.

C. Programas de Educación Formal

Programas de Becas Universitarias y Postgrados

En lo que se refiere a las becas universitarias para empleados, el criterio de asignación de becas es el desarrollo profesional del becario vinculado a las áreas de su posible desarrollo de carrera dentro de la empresa, financiando un porcentaje del costo la compañía.

En cuanto al programa de cobertura de master y postgrados, el mismo esta destinado a gerentes y no gerentes con potencial gerencial.

Centro de Formación Técnica (CFT)

El avance tecnológico y su impacto en los procesos industriales forzaron a las fábricas de Unilever a un proceso de reconversión, basado tanto en una inversión en maquinaria como en la adaptación del personal a estas innovaciones.

En 1998 se creó el CFT para cumplir con estos requisitos formando al personal de la compañía (a sus operarios). En el 2002 se abrió la propuesta a personal externo de la compañía con el objetivo de capitalizar la experiencia para trasladarla al resto de la comunidad.

De esta forma, se pudo brindar a la comunidad herramientas para aumentar el nivel de empleabilidad dentro del Parque Industrial. En el año 2003 se graduaron 86 participantes superando el 100% del año anterior (38 graduados).

D. Programas de Calidad de Vida, Salud y Seguridad

Pausas activas de movimiento en la oficina

Con el objetivo de prevenir contracturas, dolores de espalda, reducir el estrés laboral, que se genera por permanecer varias horas sentado frente a un monitor, en noviembre de 1999 comenzó el programa en comedores de algunas de las plantas. Un año más tarde el programa se implementó en las oficinas, siendo las pausas activas de una duración de 15 minutos.

En la Intranet de la empresa se encuentran contenidos relacionados con la vida sana y deportiva como:

- "Walking"
- "En forma en el avión"
- "Gimnasia en la oficina"
- "Programa de fortalecimiento vertebral"
- "El cuidado de la espalda en el trabajo".

Con el objetivo de incentivar una vida sana, y en relación a los programas implementados dentro de la empresa, se desarrollaron los siguientes programas:

- Programa de incentivo "walking a lo largo del día".
- Programa de incentivo a la participación en eventos deportivos inter-empresas. Contratando GEBA para el entrenamiento deportivo de los competidores.
- Programa de asesoramiento e incentivo del buen comer.
- Se declaró al edificio de las nuevas oficinas de Unilever "Libre de Humo", prohibiendo el consumo de tabaco y ofreciendo un programa de contención médica y psicológica para el personal.

Seguridad Industrial

En materia de Seguridad Industrial se alcanzo un alto compromiso del personal con la organización y, en particular, de quienes manejan y operan los procesos, a través de los programas de gestión de Seguridad y el desarrollo de equipos/ grupos de autogestión.

Año tras año se realizan mejoras de las instalaciones y equipos de trabajo, respondiendo a las propuestas de mejora que sugiere el personal y/ó por interno en las normativas de la empresa.

Unilever considera que la capacitación es clave en todo el proceso de cambio del comportamiento en seguridad y por eso anualmente se le asignan un presupuesto apropiado y horas de su personal para cubrir los planes.

Los resultados alcanzados por estos programas fueron una reducción significativa de los accidentes desde su comienzo.

Proyecto Libra ó Sentite Bien

El objetivo es restablecer y mantener un adecuado balance entre la vida personal y laboral de los miembros de la compañía.

Su implementación se dió en un cambio cultural sustentado en la convicción de que la riqueza de la vida personal favorece tanto a la gente como al negocio, siendo una fuente fundamental e irremplazable de desarrollo, energía, creatividad y motivación.

Tiene tres pilares:

- "Arte y entretenimientos"; busca ofrecer oportunidades que les permita a las personas explorar terrenos artísticos y de entretenimiento.
- "Salud": ofrece alternativas para el cuidado y promoción de la salud.
- "Servicios": ofrece alternativas que hagan eficientes los tiempos propios dentro del horario de trabajo, facilitando algunas situaciones de la vida cotidiana.
- Los servicios del Programa, son comunicados semana a semana a través de carteleras en cada sector.

Con igual sentido la compañía lanzó un programa el 21 de septiembre del 2004 de distribución de frutas en cada uno de sus pisos.

Ofrecer el consumo de frutas como opción de colaciones sanas en el horario de trabajo se propuso como una forma de transmitir la nueva misión de la compañía a sus empleados.

E. Programas de Reconocimiento y Recompensa

Reward for growth

Se propone alentar a los líderes de Unilever para lograr objetivos personales y de crecimiento a través de recompensas apropiadas.

Otras acciones de beneficio y reconocimiento al personal y externos

- 2.1. Fiestas: de la gratitud (para los jubilados de la empresa), Día del Niño, Fin de Año.
- 2.2. Premio Unilever al Diseño del Envase.
- 2.3. Premio para personal por largos servicios.
- 2.4. Bonus Anual.
- 2.5. Cafetería, frutas en cada piso.
- 2.6. Medicamentos, Servicios médicos adicionales gratuitos (dentista, kinesiología, traumatología, dermatología)

RESULTADOS OBTENIDOS

Para medir que no se produzcan desvíos en la estrategia, Unilever utiliza una metodología de cuantificación del éxito de sus acciones. Para ello se establecen objetivos iniciales, se destinan los recursos necesarios, se establecen formas de medir el avance fijando indicadores y estándares, y por último se mide el nivel de efectividad de las acciones impulsadas.

Entre estas acciones la encuesta de Cultura Organizacional comenzó a realizarse a fines de la década del 80 siendo una de las primeras empresas del mercado en implementar este tipo de monitoreo.

Desde entonces y cada dos años se realizan mediciones que permiten analizar las percepciones de los empleados respecto de los diversos aspectos que hacen a su vida en Unilever.

Una vez implementada la Encuesta, se realiza un proceso de cascada de la información a todos los empleados y se les brinda la posibilidad de realizar sugerencias de cambio para la compañía en su conjunto y diseñar los planes de acción específicos de sus Áreas.

En la última Encuesta realizada en Mayo de 2002 se obtuvieron excelentes resultados en términos generales. Por ejemplo, el 86% de los empleados están satisfechos con su trabajo en Unilever y el 94% de ellos se sienten orgullosos de pertenecer a la compañía. Por otra parte, el 90% de los empleados conocen cuáles son las metas y objetivos de la Organización, aumentando el grado de participación que tienen en la toma de decisiones a partir del conocimiento del negocio. (Actualmente se esta implementando la encuesta global de cultura organizacional 2004).

El reconocimiento externo al programa descrito puede verse en el Premio Carlos Pellegrini, entregado a Unilever por la Unión Industrial en julio del 2003 por su compromiso e inversión en programas de capacitación, promoción y desarrollo del capital humano y su entorno comunitario.