

✔ **Número y nombre de la/s categoría/s a inscribirse:**  
7 Comunicación Interna, Capítulo Internacional

✔ **Título del programa:**  
El día 1 de mi liderazgo

✔ **Nombre de la compañía o institución:**  
Nestlé Professional

✔ **Departamento, área (consultoras de relaciones públicas u otras en caso de tratarse de asesores externos de las compañías) que desarrolló el plan:**  
HR Zone Latam y Change Agency

✔ **Persona/s responsable/s del plan de comunicación:**  
Santiago Lázarus del Castillo (Nestlé Professional) y Carolina Doldán (Change Agency).



# INTRODUCCIÓN



Nestlé Professional es la rama de Nestlé que se especializa en proveer soluciones culinarias y de bebidas para el sector fuera del hogar, atendiendo a una diversidad de clientes como restaurantes, cafeterías, hoteles, hospitales, escuelas y oficinas. Con un enfoque en la calidad, la innovación y la sostenibilidad, se esfuerza por ofrecer experiencias memorables a sus clientes, a la vez que apoya el desarrollo profesional de sus colaboradores mediante programas de integración para nuevos líderes, garantizando un servicio excepcional y un crecimiento constante en el mercado.

Nestlé Professional se caracteriza por ser un espacio de crecimiento y desarrollo profesional, donde colaboradores de diferentes áreas de Nestlé tienen la oportunidad de liderar un negocio en su totalidad, enfrentando retos y aprendiendo en el proceso. Esto se ha presentado como un enorme desafío para todos los que asumen un rol de liderazgo por primera vez.

Para facilitar esta transición, la compañía ha implementado **un programa de onboarding especializado para nuevos líderes, proporcionando orientación y apoyo durante los primeros 100 días críticos**, asegurando así una integración exitosa y efectiva al equipo de Nestlé Professional.

Por esta razón, se hizo necesario realizar un onboarding especializado en puestos de liderazgo, un faro en el camino que oriente a los nuevos líderes en sus próximos pasos, especialmente en los primeros 100 días, para que tengan a mano todo lo que deben hacer y saber momento a momento.

Cabe destacar que la especificidad del negocio (diferente al resto de los que tiene Nestlé) requiere de una gestión un poco más compleja que hasta la fecha demandaba muchos meses de experiencia en el puesto hasta terminar de comprender la operación para gestionar de forma óptima.



# ESTRATEGIA



Se definió desarrollar una herramienta web **que acompañe a cada persona que toma un puesto de liderazgo sumándose a Nestlé Professional para orientarla en el paso a paso** de asumir ese rol. Esto supondría no solo un entrenamiento acelerado en liderazgo para los colaboradores, sino que también les brindaría herramientas para potenciar su propia empleabilidad.

Este desafío requería:



**Hacer accesible la herramienta para personas**

**de 20 países:** Argentina, Paraguay, Uruguay, Chile, Brasil, Rep. Dominicana, Ecuador, Venezuela, Colombia, México, Jamaica, Trinidad & Tobago, Panamá, Nicaragua, Costa Rica, El Salvador, Guatemala, Honduras, Perú y Bolivia.



**Involucrar a todas las áreas** en el diseño y armado del contenido.



**Convertirlo en un documento vivo** que se renovara permanentemente.







**Lograr un aprendizaje más rápido** y la consiguiente entrega de resultados más rápida: ya no era viable esperar seis meses a que cada nuevo líder terminara de entender el negocio.

# EJECUCIÓN



La ejecución tuvo **diferentes etapas**. A saber:

## 1. Endorsement

-  El primer paso fue el de **obtener respaldo de diferentes áreas** para llevar a cabo la iniciativa. Íbamos a necesitar ayuda de todos y eso implicaba tiempo de diferentes perfiles para reuniones y armado de contenidos.
-  Se realizaron **reuniones presenciales y virtuales** con líderes de la región y de global para presentar el proyecto y obtener apoyo.
-  El **principal objetivo de estas reuniones fue romper el paradigma** en el cual todos asumen que alguien que toma un rol senior de liderazgo debe saber ciertas cosas. Simplemente no es real y era necesario ponerlo de manifiesto. Sumado a esto, quienes ingresan para estos puestos temen preguntar, con lo cual se genera un círculo vicioso.
-  Estas conversaciones tuvieron como consecuencia indirecta el **desarrollo de una mirada más humana** sobre el desarrollo de la persona en Nestlé Professional.



## 2. Preparación

- ✔ **Se realizaron conversaciones con diferentes líderes** de la organización para conocer cómo los podíamos ayudar, qué habrían necesitado saber o tener al asumir su rol de liderazgo.
- ✔ **Esto nos permitió elaborar el contenido para realizar una encuesta a todos los BEOs (Business Executive Officers).** Y con los resultados elaboramos un plan para los futuros líderes. Estos testimonios brindaron inputs importantes a la hora de entender cómo diseñar la herramienta.

### La encuesta nos permitió entender:

- > El nivel de satisfacción con el proceso actual.
- > Qué salió bien y qué salió mal.
- > Dónde hubieran necesitado información.

### Los principales outputs de esta encuesta fueron:

- > El onboarding antes de la herramienta fue calificado por los BEOs con un 3 (del 1 al 5).
- > Más de la mitad de los BEOs dijo no haber recibido toda la información necesaria durante los primeros meses para hacer su trabajo.

## Algunos de los muchos comentarios espontáneos de la encuesta fueron:



“ I believe that we should have a checklist with all of the needs for a good onboarding plan, and the indication about the people that will help in the onboarding process. ”

“ En general, conversaciones más asertivas sobre las expectativas del rol, mayor cercanía y acompañamiento en los primeros meses. ”

“ I think it would have been helpful to have a session in which the expectations from your work are clearly set: current situation of the business, main challenges, overall expectations, etc. ”

“ There is no one document on which things / processes as a BEO one has to assure they happen in the business. I knew many of them previously and I had help to keep things running but I think we could receive some bullets on the minimum: for example, MBP process, OMP process, HR related ones... ”

“ The onboarding with the Zone was more up to me to reach out and set the meeting I deemed necessary. I think it would be helpful to have an established onboarding plan from NP. ”

“ I never received an SBU organizational structure to understand who is who and what their role was. I did not receive a proper induction from HR BP locally at the moment, and being my first role as BEO I think it was important to have this accompaniment. ”

“ Para un BEO nuevo en el negocio de NP, creo que nos haría falta una inducción general sobre qué es el negocio NP y sus particularidades. ”

“ Standing today, it could have been better to get a closer first 3 months onboarding on the finance aspect for better understanding and alignment. ”



### 3. Definición de clusters

Los temas clave que se definieron para brindar soporte a los nuevos líderes se dividieron en los siguientes **clusters para cada una de las áreas** (Finanzas, Supply chain, Recursos Humanos, Bebidas, Foods y Business). A su vez, se sumó información sobre procesos, sistemas y un glosario de las siglas que se usan en la organización.

### 4. Reuniones con cada área

Una vez entendido el camino a diseñar, **se realizaron reuniones y planes de trabajo con cada sector** no solo para entender lo que cada área necesita de los nuevos líderes sino también para comprender cómo podían aportar valor a cada candidato.

Las áreas involucradas fueron:

- > Recursos Humanos
- > Finanzas
- > Supply Chain
- > Marketing (que incluye las categorías A&B)
- > Ecommerce

### 5. Puesta en común

Una vez terminado el relevamiento fue el momento de **organizar todo el input en un todo comprensible y lógico** que fuera fácil de navegar y digerible en el paso a paso.





## 6. Elaboración de contenidos

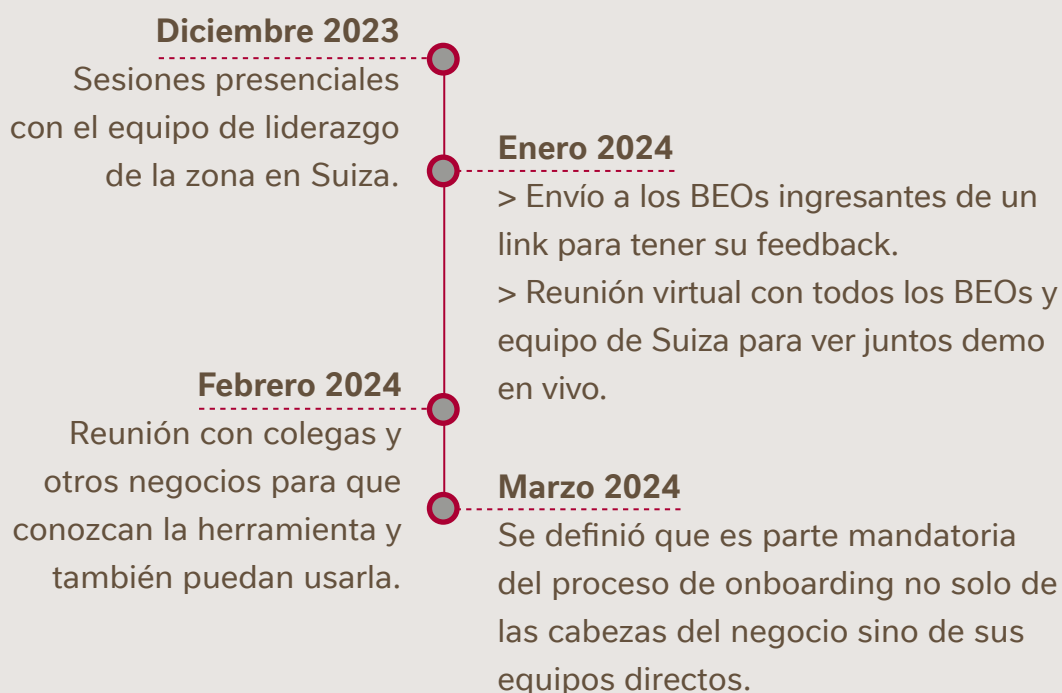
Con las necesidades y los materiales relevados se desarrollaron videos, resúmenes, contenidos, cronogramas y todo tipo de contenidos.

## 7. Probando... 1, 2, 3

Se realizaron pruebas con personal del área y con líderes para chequear su comprensión de la interfaz y la utilidad del contenido. En función de su feedback se realizaron los ajustes pertinentes.

## 8. Hora de comunicar

Toda la comunicación se realizó en reuniones cara a cara o virtuales. A saber:



# EVALUACIÓN



- ✔ El **100% de la organización se enteró** del lanzamiento del portal.
- ✔ Todos **los BEOs ingresantes lo conocieron, lo usaron y lo siguen utilizando.**
- ✔ Al ser consultados por la utilidad del sitio, el 100% de **los BEOs destacaron la importancia de contar con una guía** de esas características.
- ✔ Al ser consultados **los antiguos BEOs**, el 100% mencionó que **le hubiera servido tener esa guía** en el pasado y que aún hoy muchos de los contenidos le sirven para su día a día.
- ✔ Se realizó una **nueva encuesta en abril 2024** a la población de BEOs (que se modificó vs la primera encuesta e incluye a los BEOs que tomaron el rol ya con el site funcionando) y los resultados confirman que:
  - Es una **herramienta muy útil** que acelera y mejora el landing y el entendimiento de un nuevo negocio en una primera experiencia de senior management.
  - Aquellos que no la tuvieron disponible hubieran visto **utilidad en tenerla.**



- ✓ Diferentes personas de **5 áreas de la organización participaron activamente en la confección del contenido y la organización del portal**. Se trató de un verdadero trabajo en equipo para evitar redundancias y simplificar el camino de los nuevos líderes.
- ✓ El éxito del proyecto trascendió las fronteras de Nestlé Professional y **actualmente está siendo evaluado para llevarlo a otros negocios de Nestlé**. A su vez, diferentes personas dentro de la organización solicitaron permiso para utilizar la herramienta hacia dentro de sus equipos de trabajo.

Algunos comentarios de los nuevos líderes y de los directivos de las áreas clave a las que reportan estos líderes:

“ El proceso de onboarding hizo más rápido el aprendizaje y la entrega de resultados. ”

“ Excelente iniciativa para acelerar el conocimiento de NP por alguien totalmente nuevo a la BU. ”

# Muchas gracias

