

EE.UU. / New York



SERGIO EZAMA,
SVP Global Talent Management & Development de PEPSICO

Opera actualmente en más de 200 países, cuenta con 246.000 empleados y su facturación alcanza los 66 billones de dólares, lo que la convierte en la segunda compañía más grande del mundo en el sector de la alimentación. Con estas magnitudes se maneja a diario Sergio Ezama, quien desde hace dos años es el responsable global de la estrategia de Talent Management and Development de PepsiCo. Desde que se incorporó en 2001 a la compañía, Sergio Ezama ha “viajado” por diferentes puestos, países y niveles organizativos, lo que le ha permitido construirse una interesantísima, intensa y completa carrera internacional, de la que nos ofrece algunas de sus principales pinceladas en esta entrevista.

Camilla Hillier-Fry, socio de PeopleMatters: Su perfil profesional es 100% internacional. ¿Cuáles son los factores que considera le han ayudado a construirse esta carrera internacional?

Sergio Ezama: Creo que lo que fundamentalmente he hecho es ser flexible, y es esta flexibilidad la que puede explicar el 80% de mi CV. Empecé en RR.HH. en el área de operaciones en España, en 2001. Más o menos a los dos años, se produjo la unión de las unidades de negocio de España y Portugal en Iberia y mi rol creció orgánicamente fruto de esta integración. Aproximadamente un año después, el que era director de RR.HH. para Iberia pasó a encargarse

del Sur de Europa y me ofrecieron a mi asumir el puesto de DRH para Iberia, donde estuve tres años. Posteriormente ocupé el rol de DRH para el sur de Europa. En aquel momento, el sur de Europa lo conformaban países como España, Portugal, Grecia, Chipre, Israel. El mercado de Iberia era un referente de best practice para la zona, por lo que era lógico que el por entonces DRH para Iberia asumiera la posición de gestión del Sur de Europa. Allí estuve durante un año más. El siguiente cambio obedeció a un movimiento estratégico de carrera: se me planteó la posibilidad de sumar una experiencia corporativa a mi trayectoria con vistas a desarrollo de carrera dentro de PepsiCo y por eso pasé en 2009 a ejercer un rol generalista de Recursos Humanos en el headquarter de Ginebra durante un año y medio.

De ahí cambié a dirigir las políticas de RR.HH. para el Este de Europa, una unidad de negocio formada por 15 países y en una época en la que se produjeron dos de las mayores adquisiciones de la historia de PepsiCo fuera de EEUU, y que hicieron que el negocio de Rusia pasase de 1,5 a 5 billones de dólares en dos años. Eran 300.000 empleados, más de 40 fábricas... y negocios muy diferentes. Una de las compras que se hizo fue del embotellador, un negocio totalmente ruso, con 15.000 empleados, con un revenue superior al nuestro, y que tuvimos que integrar en nuestro sistema y

estándares. Este probablemente sea el rol más complejo y a la vez interesante de los que haya desempeñado.

Tras esta experiencia me he incorporado a Corporate, a la sede central de la compañía en Nueva York como SVP Global Talent Management and Development, donde llevo dos años.

Aunque ha sido intensa, en el fondo creo que es una carrera natural: país, cluster, headquarter regional, región más grande y headquarters globales.... No creo haber hecho nada especial salvo ser muy flexible... y tener la enorme fortuna de contar con una familia que me apoya y acompaña en todo este viaje.

C.H.F.: ¿Cuáles son las principales responsabilidades de su puesto actual?

S.E.: Mi área de responsabilidad actual es gestión de talento y desarrollo, que incluye todo lo relacionado con formación, desarrollo y procesos organizativos de RR.HH.. Cualquier programa de formación, cualquier herramienta de desarrollo (planes de sucesión, assessments, 360°...) se diseña en mi equipo. También trabajamos el talent analytics, donde estamos empezando a hacer cosas muy interesantes.

Es una función muy variada y divertida, y tiene dos cosas que le dan mucho valor: la primera es que construimos estrategias, herramientas, etc. que luego tenemos que implementar en más de 200 países, con lo que eso conlleva de bonito y, al mismo tiempo, de complejo. Y dos, incluye también una parte importante de ejecución, puesto que somos los responsables de dar forma a todas estas herramientas y que formen parte de la cultura de la compañía.

C.H.F.: ¿Y el mayor reto y/o atractivo?

S.E.: Ambos, reto y atractivo coinciden. Hace años podías planificar una estrategia a cinco años vista porque apenas se iban a producir cambios en el entorno. Hoy sin embargo, tengo serias dudas de que cualquier estrategia pueda tener un tiempo de vida superior a los 18 meses. Son tantos los factores geopolíticos, financieros, de negocio, etc. que influyen en ellas y es tan alta la frecuencia con la que se producen cambios que es imposible que una estrategia dure mucho más.

Esto, desde un punto de vista intelectual, es muy atractivo porque implica la obligación de estar totalmente empapado de lo que sucede

Creo que la flexibilidad es la principal cualidad que explica el 80% de mi carrera internacional)

en el mundo. Has de ser un estudioso de la realidad y entender estos cambios; y, sobre todo, comprender cómo afectan a la estrategia y tener la agilidad para cambiar tus planes en caso de que sea necesario. No podemos olvidar que esa estrategia hay que implementarla después en 200 países y eso no se puede hacer de la noche a la mañana...

Por tanto, en resumen diría que la capacidad de participar en la estructura, en el negocio, y de definir la organización es la parte más bonita de un puesto corporativo como el mío. Tener que responder a los cambios y oportunidades que surgen, analizarlos, dar respuesta, actuar...

C.H.F.: ¿Cuáles son los grandes desafíos a la hora de gestionar el talento en una organización tan diversa y compleja como PepsiCo, porque las necesidades en mercados emergentes poco tienen que ver con las de mercados más maduros?

S.E.: En una compañía internacional tienes una serie de estándares de funcionamiento que en países y mercados maduros como puedan ser EEUU, España, Alemania, etc., son comunes pero que, sin embargo, no existen en países en vías de desarrollo. Además son países donde el crecimiento en volumen es mucho más elevado y esto obliga a implementar un modelo organizativo totalmente diferente al que tienes en un país desarrollado, donde tu workforce planning es más bajo y donde los costes representan un aspecto prioritario para alcanzar un beneficio en línea con el de la organización, que está en torno al 7%.

En países en vías de desarrollo además nos encontramos con una falta de talento, y esto hace que compañías como la nuestra a veces deban coger el papel de las instituciones públicas para formar y desarrollar a profesionales.

Este tipo de aspectos son los que hacen muy diferente la gestión en unas regiones o países de otras.

El reto de diseñar políticas globales es conseguir que sean relevantes en la mayoría de los mercados en los que operas)

En posiciones globales necesitas profesionales con perfil global y con experiencia en operación. Es importante haber vivido la realidad de país y del negocio para poder después dar las respuestas adecuadas)

C.H.F.: Ha comentado el talent analytics como otra de tus áreas de gestión. ¿Qué abarca exactamente?

S.E.: Estamos empezando a trabajar con ello y en el fondo se trata de comprender la función de RR.HH. desde un punto de vista más numérico de lo que lo hacíamos antes.

Nuestra estrategia de talent analytics tiene tres pilares fundamentales: planificación de plantillas, análisis predictivos y eficiencia organizativa.

En el primer pilar, trabajamos cuál es el impacto del desarrollo del negocio en las familias de puestos, qué tipo de profesionales vamos a necesitar en los próximos años...

El análisis predictivo es un campo más complejo y se trata de aprovechar las bases de datos masivas que tenemos para poder extraer de ellas tendencias, drivers, etc. en aquellos aspectos que consideremos relevantes para el negocio: performance, retención, etc. Nuestro objetivo es ser capaces de identificar qué factores ejercen influencia y cuáles no, y que nos pueden ayudar en su gestión. Por ejemplo, la salida de profesionales de la organización. Cuando alguien valioso decía que se marchaba de PepsiCo, nosotros le ofrecíamos dinero para retenerlo. Sin embargo, nunca nos habíamos parado a analizar que el 50% de esas personas terminaban marchándose de la compañía en cualquier caso. Es decir, el incentivo económico no es suficiente para retener el talento.

Ahora somos capaces de identificar, a partir del análisis de unos 200 atributos (aspectos personales, financieros, de organización...: cómo de lejos vive de la oficina, si está casado, tiene hijos, cuál es el desempeño de su manager

en el último año...) cuáles son los factores que más influyen en la decisión de dejar la compañía. Y si tenemos a un profesional que aparece en nuestra lista de personas con más de un 60% de probabilidades para que deje la compañía, sabemos qué factores están incidiendo en su decisión y, en caso de querer retenerlo, podemos diseñar un plan específico para actuar sobre dichos factores.

El modelo imputa múltiples factores, pero en ningún caso aspectos de la personalidad del individuo. En lo que se refiere a aspectos personales también hay muchos aspectos que no se integran. Hay barreras que no debes saltar y hay aspectos que el modelo no puede y sobre todo no debe recoger. Por eso el sistema no llegará nunca a captar todas las personas que se irán de la compañía. El año pasado se fueron, a nivel del top 5.000 de la compañía, 120 personas y nuestro modelo predijo 33. Y de estos 33, terminaron por irse 31.

El tercer pilar es eficiencia organizativa y básicamente consiste en identificar cuáles son los drivers de diseño organizativo para que un negocio cumpla sus objetivos en un determinado mercado. Esto generalmente se hace de una manera más intuitiva, pero nosotros contamos ya con algoritmos que nos ayudan a identificar en función del nivel de desarrollo de capacidades, de negocio y crecimiento en un mercado, la estructura organizativa más efectiva.

Lo más interesante del talent analytis es que te permite articular estrategias con el apoyo de la objetividad de los datos.

C.H.F.: ¿Qué hace PepsiCo para promover el talento a nivel global?

S.E.: Ayuda mucho tener un CEO que es mujer y que viene de la India. Esto es reflejo de una determinada manera de hacer las cosas. Nuestro modelo de gestión de talento es bottom-up, parte del país y va hacia arriba. Para candidatos identificados como top establecemos planes de desarrollo a 10 años vista. Esto es algo que motiva mucho a los profesionales y constituye también una potente herramienta de retención, al mismo tiempo que te permite gestionar y hacer las cosas con mucho sentido. En PepsiCo no partimos de roles concretos sino que identificamos experiencias críticas que los profesionales tienen que pasar para llegar a una determinada posición y las secuenciamos a lo largo del tiempo.



Las bases de una buena relación corporate-local

En general, yo concibo el rol de corporate como algo más que una función de governance. Es importante ese control que se ejerce del negocio ya que es el que permite una gestión integrada del mismo, pero ha de existir también un aporte de valor añadido a la corporación. El problema es que muchos centros corporativos se han limitado a ejercer funciones de control nada más para asegurarse de que las cosas suceden exactamente igual en todos los países.

En posiciones globales necesitas profesionales con perfil global y con experiencia en operación. Si no conoces la realidad de la operación, no puedes, de ninguna manera, plantear cualquier tipo de estrategia, plan, herramienta que sea capaz de adaptarse e implantarse atendiendo a los diferentes países. Es importante haber vivido esa realidad de país para poder después dar respuestas adecuadas.

Y, en segundo lugar, es importante también que los profesionales que ejercen roles globales conciben la necesidad de la generación de valor añadido. PepsiCo no genera negocio en su sede de Nueva York, sino que son los equipos que van a las tiendas y venden los productos los que hacen dinero para la compañía. Corporate, por tanto, no deja de ser un coste para la compañía. Todo lo que hacemos en el departamento de Talento tiene como foco esa aportación de valor. Son proyectos que los países no tienen capacidad de hacer, soluciones que les ayudan a desarrollar negocio, etc. Y cuando eres capaz de ofrecerles algo que les ayuda, te reciben con los brazos abiertos: una herramienta de assessment, un programa de liderazgo, un análisis predictivo sobre qué perfiles van a abandonar la operación en el próximo año, etc.

Para el desarrollo de nuestros profesionales nos apoyamos mucho en la rotación de puestos y lo hacemos de una manera muy ágil (menos de dos años en algunos casos), lo que implica una complejidad en la gestión porque tienes que asegurarte de hacer crecer a la gente al tiempo que consolidan conocimientos, y, además, hacerlo de una manera global porque antes de todo está la continuidad del negocio: es decir, tienes que tener calculado y saber cuántos high potentials puedo tener en un determinado nivel rotando cada dos años y también cuántos profesionales necesito que permanezcan más tiempo en ese mismo nivel para que aseguren la continuidad del negocio.

C.H.F.: ¿Qué dificultades existen para conciliar estándares y, al mismo tiempo, tener éxito en mercados locales...?

S.E.: PepsiCo siempre ha sido una compañía muy descentralizada, tanto a nivel de negocio como de funciones. Contamos con ciertas estructuras, políticas y estrategias globales, pero existe, al mismo tiempo, una alta autonomía para poder responder a cualquier oportunidad que se presente en cualquiera de los países o regiones donde operamos.

En lo que a políticas de RRHH se refiere, hay algunas donde no tienes margen de flexibilidad o capacidad de adaptación. Por ejemplo, en relación al código de conducta, la autoridad estadounidense te puede sancionar por

incumplimiento de tu código de conducta o de la legislación estadounidense estés donde estés. Esto implica cero flexibilidad y el mismo estándar de código de conducta para todo el grupo.

Otra cosa diferente son políticas de compensación y beneficios, de engagement,



S.E.: No creo que se trate tanto de un cambio de percepción como de afrontarlo con una amplitud de miras diferente. Por ejemplo, como Senior VP Human Resources East Europe, mi mundo eran 15 países, con un perfil relativamente similar porque están en la misma geografía... Ahora son 200 países y muy diferentes entre sí.

En cuanto a las cualidades, la primera y fundamental es humildad. Cuando asumes la gestión de 200 países, hay que partir reconociendo que hay países en los que no has estado, que no conoces cómo se opera en ellos ni su portfolio. El primer paso, por tanto, es comenzar entendiendo lo que tengo, conociendo esas realidades y situaciones diversas.

La humildad también se aplica en la búsqueda de la colaboración. En nuestro caso, nunca diseñamos cualquier tipo de herramienta de manera independiente, sino que tratamos de involucrar a los países. En el fondo es asumir también que nosotros en Corporate, no lo sabemos todo y que, si tenemos a 200 profesionales haciendo talent management por todo el mundo, ¿por qué no contar con su apoyo?

En mi posición no es tan importante que yo sepa cómo diseñar un modelo determinado, para eso tengo conmigo un equipo de expertos, como la capacidad de priorizar y atender la diversidad, de anticipar si la herramienta puede encajar tanto en un mercado en desarrollo como en un mercado maduro, y, en consecuencia, anticipar también cuáles son las pequeñas diferencias en cuanto a diseño que debemos contemplar para que el modelo o la herramienta sea aplicable en todos los mercados en los que operamos.

C.H.F.: ¿Qué consejo le daría a ese profesional que está planteándose la opción de una carrera internacional?

S.E.: Al final se trata de arriesgarse y de hacerlo una, dos, tres y las veces que sean. Y hacerlo con grandes dosis de flexibilidad y de humildad. El mayor error que puede cometer el profesional es dejarse arrastrar por la arrogancia

etc. donde existen unas bases comunes y compartidas, porque quieres que todo empleado tenga la misma experiencia con la compañía, pero al mismo tiempo es necesario el matiz local que es el que te asegura la competitividad en cada mercado. En estos aspectos, cuando diseñas políticas globales tienes que hacerlo con suficiente flexibilidad para que sean relevantes en la mayoría de los mercados en los que operas.

C.H.F.: ¿Es necesario un cambio de percepción para pasar de local a Corporate? ¿Qué cualidades destacarías como imprescindibles para poder desarrollar con éxito un rol global?

Los profesionales con roles globales no solo hemos de ejercer una labor de control sino y, sobre todo, generar valor añadido al negocio)

de pensar que lo sabe todo, que como hay algo que ya ha hecho una vez en un determinado mercado y ha funcionado, eso le va a servir en cualquier país. Sabemos que esto no es así, los países son muy diferentes y sus realidades no tienen nada que ver. Las personas que tienen éxito son aquellas que observan y aprenden, y desde ahí van trabajando.

C.H.F.: ¿Cómo es vivir en Nueva York, dar el salto a América desde Europa?

S.E.: Vivir en esta ciudad es una gran experiencia. Vivir en cualquier ciudad es una vía de enriquecimiento para ti y para tu familia. De hecho, en mi caso, mi dimensión internacional obedece más a una cuestión de familia que de carrera profesional. Mi hijo nació en Suiza y mi hija en EEUU. Escuchar a mi hijo hablar inglés y ver cómo se maneja en entornos absolutamente diversos es un motivo de satisfacción inmenso, así que diría que el mayor enriquecimiento es a nivel de familia.

Aunque también es cierto que ningún movimiento es fácil y tener una carrera internacional implica tomar decisiones que no son sencillas. Cambiarse de casa, de ciudad, de país, gestionar dos carreras, tener a la familia lejos... es un proceso complejo. EEUU es, además, un país muy particular, tremendamente diferente a Europa, aunque Nueva York es una especie de microcosmos.

Pero al final es un modelo de vida. Mi mujer y yo decidimos hace aproximadamente 7 años que esto es lo que queríamos hacer durante los próximos 15 años, y es cierto que cuando te apetece hacerlo y es parte de tu plan vital la complejidad se lleva mejor.

C.H.F.: ¿En qué le ha enriquecido la carrera internacional?

S.E.: Cuando tienes la suerte de disfrutar de una experiencia internacional tu mundo se expande. A medida que te vas moviendo, conociendo diferentes países, culturas, negocios diversos, y, sobre todo, entras en contacto con todo tipo de profesionales, tu nivel crece exponencialmente.

Lo que más te enriquece es la diversidad y el nivel de las personas con las que trabajas. Y yo tengo la enorme fortuna de trabajar rodeado de gente brillantísima. El hecho de poner compartir una reunión con Indra Nooyi, CEO de PepsiCo, es prácticamente una suerte de master acelerado. Todas estas interacciones, estas

Para tener una carrera internacional hay que arriesgarse y hacerlo con grandes dosis de humildad)

experiencias tan diversas y de tanto nivel son las que te hacen crecer.

C.H.F.: ¿Qué es lo que más le ha llamado la atención de los profesionales de EEHH?

S.E.: Una cosa que me gusta mucho de EEUU es su mentalidad de cambio constante. Esto se refleja no solo en la movilidad laboral –no tienen reparos en coger la maleta y cambiarse de ciudad, estado, país...- sino también en su día a día. Son personas que se adaptan rápidamente, que si comprueban que algo que están haciendo no funciona, no tienen problemas para cambiar la forma de hacerlo. Tienen una alta confianza en sí mismos, fruto de la educación que reciben, y en general, son muy echados para adelante.)



Información elaborada por:

peoplematters