

## Capítulo 12

Para poner en práctica. Pág. 358

Caso UNILEVER \* Significativo

### **El Cambio organizacional en Unilever: una tarea de largo plazo**

“Unilever es una de las multinacionales más antiguas con una amplia oferta de productos en los segmentos de detergentes, alimentos y cuidado personal. Tiene 14 categorías de productos con 400 marcas, entre las que cabe citar Lipton, Knorr, Dove y Lux. Las empresas del grupo Unilever venden su amplia gama de productos en casi todos los países del mundo. A pesar de su gran tamaño durante las últimas décadas Unilever ha venido arrastrando una serie de problemas organizacionales que han lastrados sus resultados.

Tradicionalmente el estilo de la organización era colegiado: más cohesionado que una federación pero fuertemente descentralizado, con el poder focalizado en cada país. El factor que mantenía unido a Unilever era la elevada rotación de los líderes por diversos cargos dentro del grupo. “Quien evidenciaba un alto potencial aprendía los fundamentos del negocio, era probado como gerente de producto y de marca, y luego recorría el mundo para desempeñar puestos en las áreas de marketing y comercial, hasta que finalmente accedía a la gerencia general. A lo largo del camino trabajaba con un gran número de colegas que atravesaban experiencias similares, y así se construía una efectiva y sólida red global.”

La historia reciente de Unilever está asociada al cambio organizacional, en algunas ocasiones con un éxito muy moderado.

#### Camino al crecimiento

En el año 2000, ante unos resultados no muy positivos y el aumento de la competencia fruto de la globalización, Unilever decidió replantearse la esencia de su actividad: la producción y comercialización de bienes de consumo en altos volúmenes. El objetivo fundamental era reactivar el crecimiento de “un grupo diverso y fragmentado de compañías que operaban localmente, con el propósito de convertirlo en un negocio” más integrado. Las principales medidas del plan organizacional, denominado “Camino al crecimiento” fueron las siguientes:

- Cambiar la estructura organizativa.
- Concentrarse en las marcas líderes.
- Mantener las marcas principales organizando correctamente la investigación y desarrollo y con un adecuado plan de marketing.
- Reducir el tamaño de la cadena de suministro.

El plan “Camino al Crecimiento” impulsó una drástica reducción en la cantidad de marcas (de 1.900 a 400), y logró avances en determinadas actividades pero

el objetivo fundamental no se alcanzó; para el año 2004, el crecimiento se había estancado.

### **Nueva estrategia de cambio**

En 2005 ante los malos resultados obtenidos, el equipo directivo decidió revisar la manera en que la empresa estaba siendo administrada y buscar un nuevo enfoque.

Se decidió que había que cambiar el tradicional equilibrio que se había mantenido entre el management anglo-holandés desde 1930 y por primera vez se designó a un único CEO. En otras palabras se optó por la centralización del poder, pues gestionar con eficacia no es una cuestión de equilibrios. Hasta entonces la estructura organizacional se había basado en dos divisiones; alimentos, y productos para el cuidado del hogar y la higiene personal. El resultado fue que se habían creado dos bandos diferentes en cada país, con la consecuente duplicación de los servicios de soporte y la superposición del servicio a los grandes clientes minoristas. Para revertir esta situación se diseñó un plan operativo audaz concretado en un simple objetivo, crear “una sola Unilever” en cada región y país.

Por otro lado, se hizo un análisis crítico del plan de cambio anterior y se advirtió una debilidad básica: la ejecución. No basta con planear, hay que ejecutar. De hecho el “Camino al Crecimiento” fue un plan bien diseñado, pero no fue correctamente ejecutado. Era fundamental prestar especial atención al proceso de ejecución lo que exigía un seguimiento sólido que garantizara la puesta en marcha sostenida de la estrategia.

Para pasar eficientemente del análisis a la práctica se diseñó un paquete de metodologías y se empezó por aplicar, por primera vez en su historia, un proceso de ejecución común. Se tomaron medidas para evitar posibles resistencias internas. La nueva estrategia exigía un foco global, seguido por una clara alineación de toda la organización y un enfoque consistente de la ejecución.

Se presentó el contenido completo de la estrategia, plasmado en una sola página y el plan se convirtió en un documento clave para describir, comunicar y revisar la nueva estrategia.

Fruto de los cambios esbozados Unilever se convirtió en una organización con una estructura con menos jerarquías, una organización simplificada y un proceso de toma de decisiones más rápido. Una muestra de que en esta ocasión el cambio se ejecutó de forma correcta es que se revirtió el estancamiento de las ventas, que crecieron continuamente durante los 15 trimestres posteriores a la puesta en marcha de la nueva estrategia, a pesar del fuerte impacto de la crisis financiera internacional de 2008. Además, Unilever comenzó a ser vista como una empresa que trabajaba con una única agenda, un enfoque estandarizado y prácticas de gestión compartidas.

### **Consolidación del cambio**

Paul Polman fue nombrado CEO de Unilever en 2008. Tras una década de resultados mediocres, Unilever necesitaba ideas frescas que consolidaran los

incipientes buenos resultados. Polman las suministró iniciando el Plan de Vida Sustentable Unilever. El plan era ciertamente ambicioso. El objetivo de Polman fue duplicar el tamaño de la empresa y a la vez reducir a la mitad el impacto ambiental para el año 2020 y hasta el momento, está funcionando.

Una de las consecuencias inesperadas de esta transformación es que Unilever se ha convertido en una de las empresas más deseadas por los trabajadores de todo el mundo. Ahora Unilever es la tercera empresa del mundo más buscada en LinkedIn, después de Google y Apple.

Según señala el propio Polman las claves de su estrategia han sido colocar a las personas en su curva de rendimiento, y enfocar el plan de compensación salarial en las metas a largo plazo. Además, se han establecido planes de acción de 30 días para los temas que no estaban funcionando. De esta forma se ha creado una tendencia a la acción. También se han incrementado las inversiones para demostrar que Unilever tiene una estrategia y sabe hacia donde se dirige.

#### Cambio de cultura

Cuando una empresa no está obteniendo buenos resultados se tiende a tener una cultura enfocada hacia dentro. La pregunta es: ¿cómo darle la vuelta para convertirla en una cultura enfocada en el consumidor y el cliente? A veces, las grandes compañías se vuelven burocráticas y lentas, así que ¿cómo crear una cultura enfocada a la acción? Cuando una empresa no crece, las personas se sienten más preocupadas por sí mismas que por los otros, así que, ¿cómo crear una cultura en la que hay una pasión por la gente? Si una persona (o una organización) no ha estado alcanzando sus objetivos durante los últimos 10 años, ¿cómo empezar a crear una cultura ganadora? Es fundamental cambiar estos elementos, para de esta forma, cambiar nuestra forma de pensar.

Para transmitir un espíritu propicio al cambio y al crecimiento, en los años 2008 y 2009, cuando muchas empresas estaban siendo cautelosas, Unilever invirtió grandes cantidades de dinero en sistemas de TI, en I + D, en lanzamientos en nuevos mercados y realizó importantes adquisiciones.

Pero en cualquier caso, probablemente lo más importante ha sido demostrar que el objetivo de crecimiento Unilever se lo ha tomado completamente en serio. Lo primero que todos tenían que hacer era conseguir “ya” unos objetivos de crecimiento que permitieran que Unilever duplicara su volumen de negocio en 2020. Para ello se ha trabajado en los sistemas de remuneración y compensación y se han ligado estrechamente las revisiones de desempeño con los resultados a largo plazo.

#### Reflexiona:

- Que se entiende por manejo del cambio?
- Están presentes las recomendaciones para el manejo exitoso del cambio?

#### Preguntas:

P.- ¿Cuál era el estilo tradicional de organización en Unilever? ¿Era un estilo de organización competitivo?

R.- Tradicionalmente el estilo de la organización era colegiado y fuertemente descentralizado, con el poder focalizado en cada país. Esta forma de organización no resultó ser muy competitiva lo que se evidenció con la globalización. Para tratar de fomentar el crecimiento de la compañía se puso en marcha la estrategia “Camino al Crecimiento”.

P.- ¿La estrategia “Camino al Crecimiento” resolvió los problemas de Unilever? ¿Qué tipo de cambio organizacional se tuvo que llevar a cabo?

R.- El plan “Camino al Crecimiento” consiguió algunos avances pero el crecimiento siguió estancado.

Por ello se decidió cambiar drásticamente la forma en que estaba organizada la compañía y prestarle una especial atención a la ejecución de la estrategia lo que exigió:

- 1 Una estructura organizacional actualizada y centralizada para desplegar una nueva estrategia;
- 2 Un proceso de ejecución sólido que garantizara la puesta en marcha sostenida de esa estrategia.

Referencia:

-Gigante recuperado

Source: Journal of Business Strategy

Volumen 15 Septiembre/Octubre 2010

Wobi Magazine

<http://www.wobi.com/es/articles/gigante-recuperado>

-Unilever CEO Paul Polman talks strategy . 17 de junio de 2014

<http://www.kpmg.com/global/en/issuesandinsights/articlespublications/consumercurrents/pages/first-person-paul-polman.aspx>

- Cambio organizacional: El caso de Unilever

[http://www.es.takenew.info/cambio-organizacional-el-caso-de-unilever#chitika\\_close\\_button](http://www.es.takenew.info/cambio-organizacional-el-caso-de-unilever#chitika_close_button)