



LUGAR DE TRABAJO



En esta sección:

• Implementando Juntos
una Visión Compartida

• Salud y Seguridad
• Bienestar de los Colaboradores
• Diversidad e Inclusión

• Estándares de Trabajo
• Administración del Talento

IMPLEMENTANDO JUNTOS UNA VISIÓN COMPARTIDA

Kellogg Company está formada por miles de colaboradores trabajando en los seis continentes, desempeñando diversas funciones en diferentes en áreas desde manufactura y distribución hasta ventas y administración de negocios.



Lo que nos mantiene unidos y nos impulsa hacia adelante, es nuestra visión compartida de enriquecer y deleitar al mundo a través de los alimentos y marcas que importan. Con ese fin, hemos desarrollado programas y políticas que dan prioridad a la seguridad del lugar de trabajo y al compromiso de los colaboradores.



Durante el año pasado, continuamos implementando *Project K*, nuestra iniciativa plurianual de eficiencia enfocada en liberar los ahorros de costos para invertir en los objetivos estratégicos de la compañía y así hacer crecer el negocio (para mayor información consulte la pág. 7). Durante su implementación, hemos cumplido nuestro compromiso de informar a nuestros colaboradores las decisiones más importantes y mantener altos estándares de excelencia en nuestros programas enfocados en ellos.

SALUD Y SEGURIDAD

El objetivo de nuestro equipo de Medio Ambiente, Salud y Seguridad (EHS, por sus siglas en inglés), es proporcionar valor a través de una cultura que asegure cero lesiones y enfermedades y minimiza nuestro impacto en el planeta y en las comunidades donde vivimos, trabajamos y abastecemos nuestros ingredientes. Kellogg y nuestro equipo EHS creen que todos los accidentes del lugar de trabajo se pueden prevenir, y tenemos el objetivo final de lograr una tasa de incidentes igual a cero.

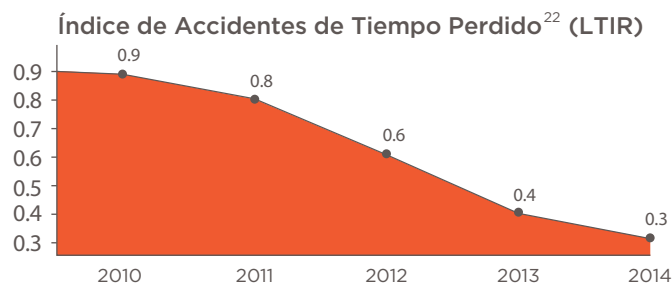
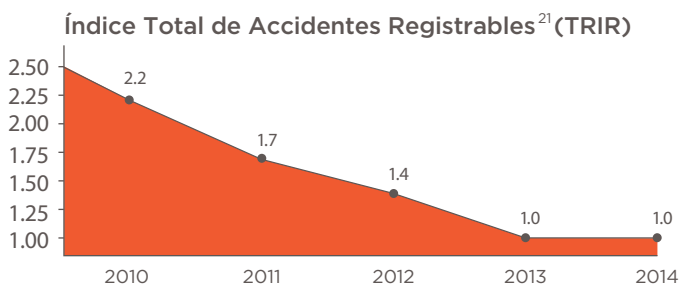
Durante los últimos años, hemos mejorado consistentemente nuestro historial de seguridad, medido a través de nuestro Índice Total de Accidentes Registrables (TRIR, por sus siglas en inglés) e Índice de Accidentes de Tiempo Perdido (LTIR, por sus siglas en inglés). En las gráficas se observa que en el 2014 nuestro LTIR mejoró de 0.4 a 0.3 mientras que nuestro índice TRIR se mantuvo constante en 1.0. En términos más exactos, el índice disminuyó a 0.98. Además, hemos logrado índices TRIR significativamente mejores que el promedio en la industria, el cual se situó en 5.0 en el 2013, siendo esta la última cifra disponible.

A pesar de que nuestro desempeño de la seguridad en general ha sido bueno, nos entristece profundamente que en el 2014 tuvimos dos accidentes mortales

relacionados al trabajo, uno en nuestra planta de Augusta, Georgia y otro en nuestra planta de Springs, Sudáfrica. Aunque estos fueron dos incidentes separados y no relacionados, en dos partes muy diferentes del mundo Kellogg, ambos tuvieron algo en común: dos de nuestros apreciados colegas salieron a trabajar y no regresaron a casa.

Como respuesta a esto y para hacer lo posible por aprender de estas trágicas pérdidas, hemos usado nuestro proceso de acción correctiva para identificar y prevenir riesgos similares en nuestras instalaciones alrededor del mundo. También estamos revisando exhaustivamente todos los estándares y programas de EHS, y actualizando nuestros documentos guía donde sea necesario para asegurar que nuestros procesos sean relevantes y sólidos. Adicionalmente, nuestro valor "Todos Somos Responsables" (*K Value™*, "We Are All Accountable") nos pide que personalmente nos comprometamos con el éxito y bienestar de nuestros compañeros de equipo y aceptar la creencia que lograr un ambiente saludable y seguro empieza conmigo. Reconocemos que toma mucho esfuerzo diligente y consistente mantener un buen desempeño y evitar incidentes, por ello permanecemos plenamente comprometidos para garantizar la seguridad de nuestra gente mientras está en el trabajo.

SEGURIDAD DE LOS COLABORADORES



²¹ Índice Total de Accidentes Registrables (TRIR) = (número total de casos registrables x 200,000 horas)/total de horas laborales trabajadas. En esta fórmula y en la siguiente del Índice de Accidentes de Tiempo Perdido, las 200,000 horas representan el equivalente de 100 colaboradores trabajando 40 horas por semana, 50 semanas por año, y proporciona la base estándar para las tasas de accidentes.

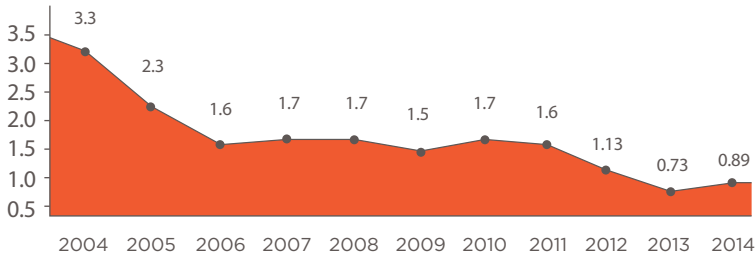
²² Índice de Accidentes de Tiempo Perdido (LTIR) = (número total de accidentes que tuvieron como resultado días sin trabajar x 200,000 horas)/total de horas laborales

SALUD Y SEGURIDAD, CONTINUACIÓN

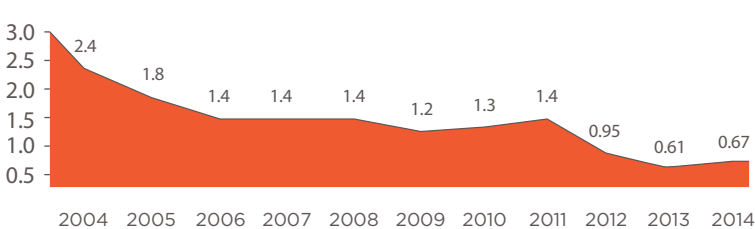
En el caso de Latinoamérica tanto en el TRIR como en el LTIR se acercan a cifras cero lo cual muestra un desempeño de clase mundial. Estamos en el camino de realizar los esfuerzos necesarios para continuar esta jornada con un enfoque especial en la seguridad de nuestros colaboradores. Es importante destacar que Kellogg en la subregión de CARICAM (Caribe y Centroamérica) lleva 22 meses consecutivos sin algún accidente registrable y por su parte Macrocedis Querétaro, México ha tenido este desempeño excelente en los últimos 3.5 años.

SEGURIDAD DE LOS COLABORADORES EN LATINOAMÉRICA

Índice Total de Accidentes Registrables (TRIR)



Índice de Accidentes de Tiempo Perdido (LTIR)



Fortaleciendo el Desempeño de la Seguridad a través del Compromiso de los Colaboradores

La planta de Kellogg Company en Manchester, Inglaterra ha mejorado constantemente su desempeño de la seguridad durante los últimos cinco años.

Para mantener estos logros en materia de seguridad, el equipo de Salud y Seguridad (H&S, por sus siglas en inglés) trabajó con 35 representantes voluntarios de H&S nombrados por el sindicato, para llevar a cabo talleres y recabar comentarios del personal para identificar cuál es el mejor enfoque para continuar fortaleciendo la cultura de la seguridad. Un resultado fue que los representantes de H&S empezaron a presentar en todas las reuniones trimestrales de negocios, para comunicar el importante papel que desempeña cada uno de los 500 colaboradores de la planta que al final contribuye al desempeño de la seguridad.

Adicionalmente los representantes colocaron un "Escritorio de Seguridad" ("Safety Hot Desk") fuera de la cafetería, para participar junto con otros trabajadores de la planta en temas de seguridad de manera regular y compartir nuevas ideas. Estos esfuerzos han valido la pena, ya que la planta logró índices TRI y LTI iguales a cero en el 2014. Los colaboradores de la planta planean continuar con el "Escritorio de Seguridad" y las sesiones de seguridad trimestrales durante todo el 2015 y años posteriores.

CONSTRUYENDO UNA CULTURA DE SEGURIDAD EN CADA NIVEL



Para impulsar el progreso hacia nuestra meta de cero incidentes, estamos construyendo una cultura de seguridad en cada nivel de la organización. Para hacer esto, estamos involucrando de manera activa a líderes corporativos y de primera línea, no sólo gerentes de EHS, para que se comprometan y modelen nuestros estándares y requisitos de seguridad global.

Adicionalmente, en el 2014 empezamos a enfocarnos en informes “casi-incidente”, para transformar la conversación sobre seguridad de lo que “pasó” para incluir lo que “pudo haber” pasado. Estamos trabajando para construir una cultura en la que cada colaborador se sienta cómodo al informar los “casi-incidentes”, para ayudarnos a entender mejor nuestros riesgos en materia de seguridad e integrar programas más fuertes.

Para el 2015, con el objetivo de impulsar una mejora continua, nos estamos enfocando en tres áreas clave: cultura y capacidades; sistemas y herramientas y maneras de trabajar. Por ejemplo, nuestro trabajo de “cultura y capacidades”, se enfoca en la responsabilidad personal desde los niveles más altos hasta los más bajos. A través de la adopción de nuestro nuevo programa Sistemas de Trabajo de Kellogg (*Kellogg Work Systems*), estamos estandarizando prácticas de trabajo seguras por toda la organización a nivel mundial.



“En la planta Cary, el gerente de planta, los líderes del sindicato y la fuerza de trabajo, se organizaron de manera proactiva para transformar una buena cultura de seguridad en una excelente cultura de seguridad. Como resultado tuvieron una disminución en las lesiones, una mayor productividad y una mejora en la moral. Combinado con el premio Rising Star de OSHA, no podría haber sido mejor.”

- Harvey Liss, Culture Change Consultants, Inc.

BIENESTAR DE LOS COLABORADORES

En Kellogg creemos que para vivir bien, debemos estar bien. La salud y bienestar de nuestros colaboradores es muy importante para nosotros.

Durante los últimos dos años, hemos continuado con nuestros distintivos programas para el bienestar de los colaboradores a la vez que ofrecemos nuevas maneras para incentivar las elecciones saludables. En el 2014, hicimos la transición de muchos aspectos de nuestro programa de manejo de la salud Feeling Gr-r-reat™, el cual se enfoca en la aptitud física, bienestar y prevención de enfermedades para los colaboradores de EE.UU., a un nuevo sistema basado en la web que ofrece herramientas innovadoras de participación en línea. Aunque la mayor parte de Feeling Gr-r-reat™ está en línea, se mantienen fuertes los elementos presenciales del programa.

En Latinoamérica los colaboradores cuentan con el portal de Bienestar que proporciona herramientas y recursos de apoyo para continuamente trabajar en el equilibrio de su vida personal y laboral. En Kellogg creemos que proporcionar a nuestra gente el tiempo y la flexibilidad necesaria para balancear sus vidas personales y laborales es una parte fundamental de nuestro éxito y promovemos de manera activa que el colaborador haga uso de políticas y herramientas de diagnóstico basados en 3 esferas diferentes: Estilo de vida, Entorno y productividad y Relación con mi jefe. Con todo ello se busca mantener la energía, impulsar la productividad y la eficiencia, así como administrar esquemas de trabajo flexible con un fuerte enfoque en el desempeño.

Disfrutar de esquemas de permisos que se ajusten a tus necesidades es tener mejores experiencias

Kellogg's

- Permisos especiales por momentos de vida (hasta por 3 días)
- Días flatantes (hasta por 2 días)
- Permisos prolongados (hasta por 3 meses)

- Matrimonio
- Cambio de residencia
- Fallecimiento de un familiar directo
- Trámite de documentos
- Juntas escolares
- Revisión médica
- Enfermedad de un familiar
- Estudios

CRECE CON NOSOTROS

Conoce más de la Política de Permisos y Días Flatantes en K Connect LA

Contar con esquemas flexibles para disfrutar a tu bebé como papá o mamá es tener Mejores Experiencias.

Nueva política de Maternidad y Paternidad! Ecuador y Perú

Encuentra información detallada en K Connect

Kellogg's

CRECE CON NOSOTROS

EFECTIVIDAD EN EL TRABAJO Y EN LA VIDA



La retroalimentación recopilada en nuestra Encuesta Global de Opinión en el 2012 y 2013 nos mostró que la efectividad en el trabajo y la vida es una gran prioridad para nuestros colaboradores, por consiguiente, es una prioridad continua de Recursos Humanos para Kellogg. Nos hemos enfocado en entrenar e informar a los colaboradores sobre los recursos disponibles para permitirles tener un mejor equilibrio entre las exigencias en el trabajo y las de la vida personal.

Una manera importante en la que proporcionamos apoyo es a través de nuestras políticas de trabajo flexible y remoto, las cuales permiten que los colaboradores trabajen desde casa o creen horarios comprimidos para adaptarse mejor a sus estilos de vida ocupados. También entrenamos a los gerentes sobre la mejor manera de implementar arreglos de trabajo flexible y remoto y proporcionar herramientas basadas en la web para enseñar a los colaboradores a cómo trabajar de manera más eficiente y reducir la cantidad de tiempo que necesitan pasar en la oficina.

Nuestro Portal Global de Trabajo y Vida (Global Work Life Portal), utilizado por alrededor de 7,600 colaboradores en el 2014, funciona como

concentrador para herramientas de aprendizaje en línea, incluyendo una calculadora de prioridades, entrenamiento en el manejo del tiempo y mejores prácticas para cumplir con la eficiencia. El portal fue presentado por primera vez en el 2013 (únicamente en inglés), y en octubre del 2014 lanzamos las versiones en español y portugués para nuestra región de Latinoamérica.

GABRIELA V

Gerente del equipo de Administración de Proyectos de Investigación y Desarrollo y madre de dos adolescentes, dice que el horario de trabajo flexible ha beneficiado considerablemente su equilibrio entre el trabajo y su vida:

“Sin duda tener un mejor balance entre mi vida profesional y personal, me hace sentir satisfecha en el ámbito personal y me da energía para poder seguir desarrollándome también en mi carrera. El tener la oportunidad de aprovechar este programa me está ayudando a alcanzar mis metas”.

DIVERSIDAD E INCLUSIÓN

Vivimos en un mundo cada vez más diverso e interconectado. En Kellogg reconocemos que construir una fuerza de trabajo y un equipo de liderazgo que englobe diversas perspectivas es un componente vital de nuestro éxito continuo en el mercado. Promovemos activamente la diversidad e inclusión, asegurándonos que todos se sientan bienvenidos en el lugar de trabajo, además contamos con programas que incrementan las oportunidades para todos nuestros colaboradores.

En el 2014, lanzamos el Programa de Desarrollo de Liderazgo Intercultural (*Cross-Cultural Leadership Development Program*, CCLDP por sus siglas en inglés), en los EE.UU. como parte de nuestra iniciativa más amplia de manejo de la educación K Power to Lead (consulte la pág. 63). El propósito de CCLDP es ayudar a construir un banco de talento más diverso. A través de webinars y sesiones interactivas de días completos, los participantes del programa, sus gerentes y los líderes de la compañía trabajan para fomentar las capacidades de liderazgo y desarrollar competencias interculturales que pueden llevar a una colaboración más fructífera. Planeamos ampliar el programa a lo largo de nuestra región de Norteamérica en el 2015 para llegar a más gente de color y a sus gerentes.

El CCLDP es un importante complemento de nuestro nuevo Programa de Tutoría Intercultural de Ejecutivos (*Executive Cross-Cultural Mentoring Program*), en el cual miembros de nuestro Equipo de Liderazgo Global se juntan con talento de alto nivel a lo largo de nuestro negocio mundial, quienes tienen diferentes antecedentes culturales. Hemos recibido excelentes comentarios sobre este programa hasta la fecha y planeamos ampliarlo aún más en el futuro.

Reconocemos que la diversidad es un tema complejo que requiere un enfoque creativo y de mente abierta para lograr nuevos niveles de éxito. Es por ello que en el 2014 iniciamos un Programa de Entrenamiento de Parcialidad Inconsciente (*Unconscious Bias Training Program*) para ayudar a los líderes a identificar barreras escondidas que puedan impedir nuestro camino al éxito.

CONSEJO DE DIRECTORES DE KELLOGG

7 hombres 

5 mujeres 

9

Caucásicos

2

Afroamericanos

1

Hispano

“Las compañías que integran la inteligencia cultural en los programas de desarrollo del liderazgo son más exitosas en el avance de la diversidad y la inclusión dentro de la organización. Kellogg está completamente comprometido con este programa y el éxito de sus participantes.”

-Trudy Bourgeois, facilitador de programa, [Centro para la Excelencia de la Fuerza de Trabajo](#) (Center for Workforce Excellence)

DIVERSIDAD E INCLUSIÓN, CONTINUACIÓN

Hemos trabajado durante mucho tiempo para hacer de Kellogg un empleador predilecto para las mujeres. En el 2014, dimos un paso hacia adelante al ampliar mundialmente nuestros Grupos de Apoyo para Colaboradores (*Employee Resource Group*, ERG por sus siglas en inglés) añadiendo *Women of Kellogg* (WOK por sus siglas en inglés), el cual es uno de los siete ERG de la compañía con un enfoque específico en promover a Kellogg como una organización para las mujeres. Iniciamos nuevos capítulos de WOK por primera vez en Europa, después en Latinoamérica. Estamos planeando un lanzamiento en Asia Pacífico en el 2015. También estamos contentos de aparecer en la revista *Working Mother* (Madre Trabajadora) en su lista de las 100 Mejores Compañías del 2014. Ganamos este reconocimiento, en parte por nuestras políticas de maternidad y paternidad altamente remuneradas, trabajo flexible y reembolso por cuidado de dependientes.

WOK LATINOAMÉRICA

En el mes de octubre de 2014, participantes en Brasil, Colombia, México y Venezuela vivieron un emotivo evento de lanzamiento de *Women of Kellogg* Latinoamérica, el primer ERG de dicha región. A través de conferencias y actividades los asistentes conocieron los detalles de nuestra estrategia corporativa de Diversidad e Inclusión, y cómo el capítulo de WOK permite que sus miembros tengan con quién hablar, en quién apoyarse, una visión y compartirla con otros para que puedan seguir creciendo en la organización. Después de algunas sesiones virtuales de lanzamiento en otros países de Latinoamérica, hasta el momento cerca de 480 colaboradores Kellogg, hombres y mujeres, ya son parte de WOK Latinoamérica y han asistido a sesiones de círculo en 7 países, a talleres en línea y vivenciales, voluntariados corporativos, entre otras actividades.

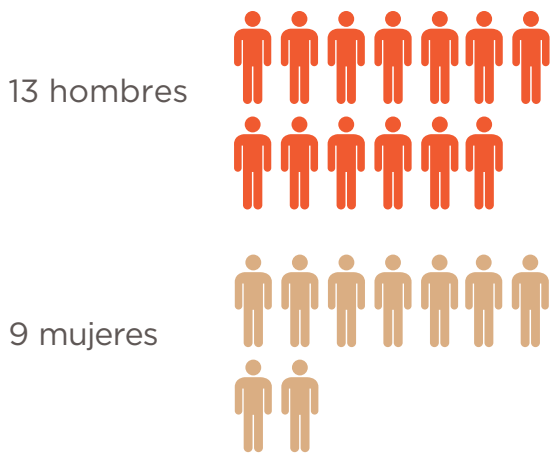


DIVERSIDAD E INCLUSIÓN, CONTINUACIÓN

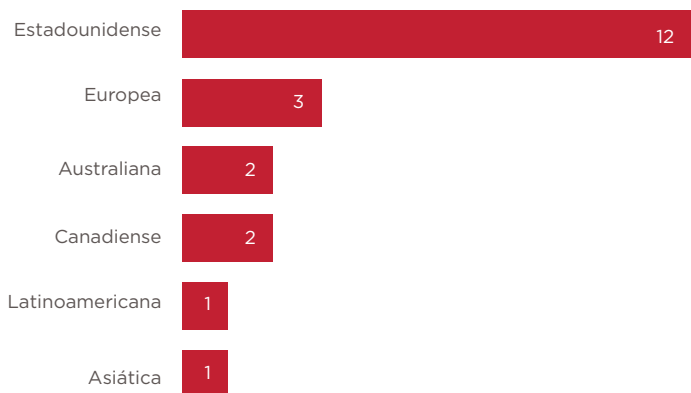
Cabe destacar que ahora tenemos uno de los Consejos de Directores más equilibrado en materia de género en el ámbito corporativo en EE.UU., con siete hombres y cinco mujeres miembros. De acuerdo con Catalyst, una organización no lucrativa que busca ampliar oportunidades para las mujeres en los negocios, tan solo el 17 por ciento de las 500 posiciones de los puestos directivos de Fortune estaban ocupadas por mujeres en el 2013. Nuestro Presidente y Director Ejecutivo, John Bryant, ha sido parte del consejo de directores de Catalyst desde el 2011. En Kellogg a nivel ejecutivo y al final del 2014, tenemos nueve mujeres y 13 hombres en nuestro Equipo de Liderazgo Global.

Para más información sobre nuestros esfuerzos para promover la diversidad e inclusión dentro y fuera de nuestra compañía, consulte www.KelloggDiversityandInclusion.com

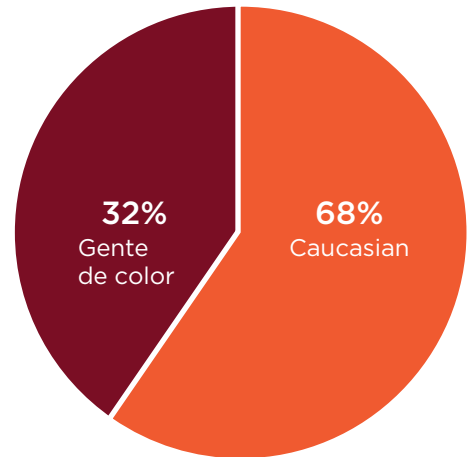
EQUIPO DE LIDERAZGO GLOBAL POR GÉNERO



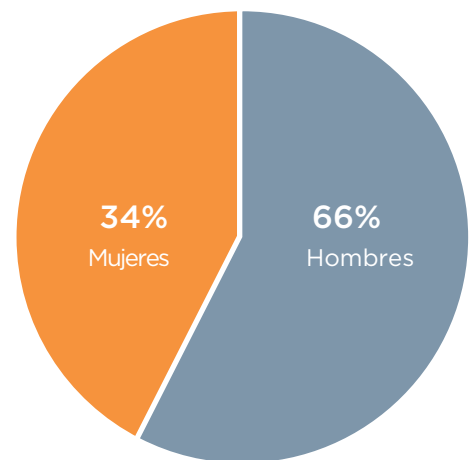
EQUIPO DE LIDERAZGO GLOBAL POR NACIONALIDAD



FUERZA DE TRABAJO DE EE.UU. POR RAZA/ETNICIDAD



FUERZA DE TRABAJO DE EE.UU. POR GÉNERO



ESTÁNDARES LABORALES

Kellogg está comprometido a mantener altos estándares laborales en nuestras instalaciones alrededor del mundo. Seguimos las leyes y reglamentos en los lugares donde operamos, y trabajamos para respetar los derechos humanos de todos nuestros colaboradores.

Kellogg está comprometido a mantener altos estándares laborales en nuestras instalaciones alrededor del mundo. Seguimos las leyes y reglamentos en los lugares donde operamos, y trabajamos para respetar los derechos humanos de todos nuestros colaboradores.

Regularmente auditamos nuestras instalaciones de manufactura y distribución para asegurar el cumplimiento de los reglamentos gubernamentales y las políticas de Kellogg relacionadas a las prácticas de empleo. Además ocasionalmente utilizamos auditorías externas, en ámbitos tales como la administración de prestaciones y nómina, para confirmar nuestro cumplimiento.

Nuestro deseo de lograr el éxito de nuestro negocio al mantener altos estándares éticos se refleja en nuestros *K Values™*, uno de los cuales es: "Actuamos con integridad y mostramos respeto."

Este valor informa sobre nuestro enfoque de la administración laboral. En el 2014, aproximadamente el 40 por ciento de nuestros colaboradores fueron cubiertos por acuerdos colectivos. Permanecemos comprometidos a negociar contratos justos y competitivos con los colaboradores en todos los lugares y reconocemos lo importante de su trabajo que ayuda a asegurar el éxito de la compañía a largo plazo.

Nuestros altos estándares también se extienden a nuestra cadena de suministro a través de nuestro Código Global de Conducta de Proveedores, el cual requiere que los proveedores traten a sus colaboradores con justicia, respeto y dignidad, y promuevan un entorno de trabajo libre de acoso, discriminación, trabajo infantil, trabajo forzado, castigos corporales u otras maneras de coerción física.



ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO

En Kellogg, entendemos la importancia crítica de invertir en nuestra gente. Durante dos años hemos estado desarrollando un nuevo enfoque integrado de administración del talento que nos ayudará a mejorar los resultados de negocio al alinear mejor nuestros esfuerzos alrededor del ciclo de vida del colaborador “desde el contrato hasta la jubilación”. En el 2014, empezamos a darle vida a este enfoque a través de una serie de nuevos programas de desarrollo de talento ofrecidos por nuestra Academia de Liderazgo W.K. Kellogg (W.K. Kellogg Leadership Academy).

El contenido de los nuevos programas es impulsado por nuestro “modelo de éxito”, el cual es nuestra piedra angular llamada K Power to Grow (vea el gráfico). K Power to Grow incluye nueve dimensiones para el éxito, cada dimensión contiene un grupo de áreas de conocimiento, habilidades y atributos con los que cada gerente de Kellogg puede evaluar su propio desempeño, al igual que el de sus colaboradores.

Entre nuestros nuevos programas se encuentra el de desarrollo de liderazgo enfocado a los Gerentes Generales (*General Managers, GM* por sus siglas en inglés) y Gerentes de País (*Country Managers, CM* por sus siglas en inglés). Este programa es intensivo con duración de un año e incluye evaluaciones personales, tutoría ejecutiva y programación de la Universidad de Harvard. Tuvo la graduación de su primera clase de 22 participantes (cerca de la mitad de la población de GM) en marzo del 2015. Como parte de este programa, los participantes se integraron en “equipos de aprendizaje en acción” para estudiar uno de los cuatro temas de negocio de Kellogg: sustentabilidad de empaques, administración de talento, comercio electrónico y relaciones gubernamentales. Los participantes de los equipos de aprendizaje en acción trabajaron conjuntamente para analizar y proponer soluciones a estas importantes oportunidades.

Otro elemento clave de nuestra nueva iniciativa de administración de talento es K Power to Lead, un programa de desarrollo iniciado en el 2014 que ayuda a nuestros “líderes de líderes”, una población que es crítica para el éxito del negocio, a alcanzar todo su potencial y dar un buen ejemplo a través de su comportamiento y carácter. El programa ayuda a los líderes a entender mejor sus estilos de trabajo personal y cómo mejorar su eficiencia y colaboración.

Por primera vez también lanzamos 13 nuevos



programas de entrenamiento de liderazgo de primera línea basados en la web. Conocido colectivamente como Puntos Esenciales del Liderazgo (Leadership Essentials), estos módulos de desarrollo cubren temas relacionados con las prácticas preferidas por Kellogg y la eficiencia en la administración. Los módulos se hicieron disponibles a los líderes de Kellogg en todo el mundo a finales del 2014.

Adicionalmente, en el 2014 iniciamos una nueva evaluación ejecutiva de pre-contratación y programas de inducción (onboarding). Estos programas están diseñados para asegurar que elegimos líderes con las habilidades, capacidades y atributos adecuados y después los ponemos en marcha para obtener el mayor éxito. El nuevo programa estructurado de inducción con duración de un año, utiliza técnicas de inducción existentes y ayuda a los ejecutivos contratados desde fuera de la compañía a hacer la transición a sus nuevos trabajos de la mejor manera posible.

Finalmente, en el 2014 renovamos nuestro compromiso “Crece Con Nosotros” (“Grow With Us”) para desarrollar y retener colaboradores al lanzar un sitio global interno de oportunidades profesionales. El sitio permite que nuestros colaboradores identifiquen oportunidades para su avance profesional dondequiera que Kellogg opere alrededor del mundo. El nuevo sitio ha atraído un promedio de 6,000 visitantes únicos cada mes.

“Un liderazgo fuerte es extremadamente crítico para nuestro éxito como negocio. El programa de Desarrollo de Liderazgo de GM/CM nos permitirá crear mejores líderes y nos ayudará a llevar a Kellogg al siguiente nivel en términos de nuestra habilidad para tener éxito en el mercado.”

- Sangeeta Pendurkar, Director Administrativo
Mumbai, India