



ALTADIS

Jon Fernández de Barrena,
presidente de **Altadis**

La *learnability* es una de las competencias clave que hay que inculcar en las personas

Desde el pasado mes de septiembre, Jon Fernández de Barrena es el nuevo presidente de Altadis, compañía a la que se reincorporó en julio de 2017 tras un periplo por diferentes experiencias en varias multinacionales. Desde su nuevo cargo nos explica la importancia que en Altadis le otorgan a la función de RRHH como fuente de políticas que contribuyen a que la organización sea atractiva como empleadora y logre el compromiso de sus profesionales.

¿Cuál es la principal estrategia en materia de gestión de personas de la compañía?

Nuestro propósito como compañía es "Crear algo mejor para el mundo de los fumadores". Para alcanzarlo, en el centro de nuestra visión está enmarcada la estrategia de personas: *Empower Our People to Achieve the Extraordinary*, a la que dan soporte tres ejes: *agility, performance* y *capabilities*.

¿Qué papel juega aquí Recursos Humanos?

En Altadis, el área de Personas está integrada en la función de Estrategia y Transformación. Eso da idea de la relevancia de la función en cuanto a la profunda transformación que requiere la compañía para afrontar los retos de los próximos años en una industria con grandes desafíos, pero también con grandes oportunidades para satisfacer las necesidades de nuestros consumidores.

Crear organizaciones que ganen en sus respectivos mercados requiere, obviamente, empleados que dan lo mejor de sí mismos, pero también requiere capacidades organizativas (innovación, colaboración, información o agilidad).

¿Cómo definiría a la figura del director de RRHH?

¿Cómo ha evolucionado con el tiempo?

Creo que el rol ha evolucionado desde una aportación más técnica sobre los temas relacionados con los empleados y su administración a un rol que aporta una visión sobre cómo ayudar a conseguir los resultados de negocio. Por ello, es crítico que conozca bien las bases del negocio y poder ayudar así a la consecución de objetivos, movilizándolo y retando el statu quo.

¿Cómo definiría a la plantilla de su compañía?

En Altadis afrontamos cada día con el entusiasmo, energía y capacidad necesarios para superar todos los retos que se nos presentan, que no son pocos. En un sector con una hiperregulación y un

desafío constante, nuestros empleados han desarrollado una capacidad de resiliencia y de compromiso con el proyecto muy superior que la que existe en otras empresas. El nivel de compromiso, medido en nuestra encuesta de clima laboral, roza el 90%.

¿Cuáles son los valores que persiguen en sus empleados?

Nosotros tenemos, como muchas otras empresas, nuestros propios valores. Por eso nos esforzamos

Nuestros empleados tienen una capacidad de compromiso muy superior a la de otras empresas

en proponer un triple foco centrado en desplegar el desempeño necesario para la consecución de los objetivos a cada nivel, desarrollar el *ownership* adecuado y fomentar el desarrollo personal y profesional de las personas que componen la organización, así como el espíritu de equipo.

¿Es difícil en su sector encontrar al perfil que demandan?

La guerra por el talento nos afecta a todos, pero en un sector como el nuestro, con tantas peculiaridades, tenemos que procurar explicar muy bien a los potenciales candidatos las ventajas de trabajar y crecer profesionalmente en Altadis. En este sentido, hay que trabajar mucho en la seducción y

atracción del talento más valioso y ofrecer una buena experiencia de empleado para desarrollarlo, fidelizarlo y ayudar a dar su mejor versión.

En momentos como los actuales ¿ofrecen posibilidad de movilidad interna?

Por supuesto. La movilidad interna, la promoción profesional y la oportunidad de desarrollar una carrera internacional es algo que tenemos en el entorno multinacional en el que nos movemos, y que, sin duda, es una ventaja a la hora de atraer, desarrollar y fidelizar talento. Varios de los miembros del comité de dirección en España, donde la media de edad está por debajo de los 40 años, han sido un claro ejemplo de promoción interna en el Grupo.

¿Qué peso tiene la formación en la estrategia de RRHH?

Un peso altísimo. El constante cambio en el que está el mundo de los negocios requiere que la organización aprenda, al menos, a la misma velocidad a la que cambia el entorno, si es que queremos sobrevivir. Como nuestra ambición es liderar nuestro sector, tenemos la necesidad de aprender a mayor velocidad que a la que se produce el cambio. Esto requiere una transformación particular, que desarrolle la *learnability*, que es una de las competencias claves que hay que inculcar en las personas de la organización en el momento actual. Para ello, Recursos Humanos pone en marcha los planes adecuados con la intención de que este cambio de *mindset*, de la formación al autoliderazgo del aprendizaje, se produzca.

¿Cuál es el feedback que reciben de los participantes en las acciones formativas promovidas por la compañía?

En general, es alto, ya que no escatimamos esfuerzos para atender todas las necesidades de de-

peplematters

Serrano, 21 - 28001 MADRID - Tel.: 91 781 06 80
www.peplematters.com



Creamos valor, creamos futuro... desde las personas

sarrollo que se demandan. En el momento actual, estamos ofreciendo contenidos de altísima calidad a través de nuestro portal de aprendizaje, tales como Harvard, LinkedIn Learning o acceso a conferencias TED.

¿Cuál cree que es el futuro de la formación empresarial?

Ya hoy en día las personas disponen de las herramientas tecnológicas que le permiten acceder a los recursos de conocimiento necesario. Deberán ser ellos mismos los que lideren su propio desarrollo profesional, puesto que de ello dependerá su éxito profesional. Asimismo, los entornos ágiles y conectados favorecerán que los modelos de aprendizaje 70/20/10 se extiendan y permitan el intercambio adecuado de conocimientos y experiencias. Ese mismo entorno de agilidad y tecnología, especialmente la Inteligencia Artificial, la realidad aumentada y el internet de las cosas, abrirán nuevas formas de aprendizaje aún desconocidas y que irán más allá de la propia organización, permitiendo aprender tanto de empresas de *outsourcing* como de clientes y consumidores.

¿Qué buscan en la aportación de una consultora de Recursos Humanos?

Soluciones que no podamos encontrar dentro de nuestra organización, agilidad, metodologías eficaces y, sobre todo, aportación real de valor desde el prisma de la adaptación integral a nuestras necesidades y cultura para la consecución rápida de retorno de la inversión.

¿Cuáles son los criterios que siguen a la hora de externalizar tareas del departamento de RRHH?

Nuestra transformación del área a nivel global es la que dirige este criterio. En este sentido, se han buscado proveedores globales para optimizar funciones en RRHH y tener así una organización más adaptable y orientada al negocio, centrada en aquellos aspectos de la gestión de personas que aporten valor, dejando otras tareas más administrativas a la externalización.

¿Qué beneficios sociales tienen sus empleados?

Nuestra empresa dispone de una amplia oferta de beneficios sociales donde destaca nuestro plan de

previsión social complementaria, el seguro médico, las ayudas de estudio a hijos y cheques de comedor, así como una serie de ayudas puntuales que pueden solicitar los empleados. Igualmente, ofrecemos servicios de enfermería y fisioterapia en nuestras oficinas y centros de fabricación.

También hemos incorporado recientemente formas de trabajar muy flexibles, así como la posibilidad de teletrabajar, lo cual sin duda favorece la conciliación familiar.

¿Cuál es la política retributiva de los trabajadores de la compañía?

Más allá de la recompensa económica, donde entendemos que somos lo suficientemente competitivos, nos centramos también, de manera especial, en el salario emocional. Por eso, creemos que vamos más allá de lo retributivo, ofreciendo un entorno de trabajo donde las personas encuentren un perfecto equilibrio entre lo personal y lo profesional. Nuestra flexibilidad, propuesta de desarrollo profesional y oportunidad de llevar a cabo una carrera profesional en un entorno multinacional, joven y dinámico, en una grandísima empresa como esta, hacen que nuestra oferta emplea-

El constante cambio en el mundo de los negocios requiere que la organización aprenda, al menos, a la misma velocidad a la que cambia el entorno

dora sea de primer nivel, avalados por más de ocho años de certificación Top Employers.

La RSE forma parte indispensable de la estrategia de la compañía. ¿Podría destacarnos algún proyecto del que se sienta especialmente orgulloso?

Efectivamente, nuestro grupo entiende que tenemos que ser una empresa con alma y debemos intentar retornar a nuestros consumidores, sociedad, medioambiente y trabajadores, tanto como ellos aportan. A este respecto, realizamos acciones que permitan devolver esa indispensable contribución. En este sentido, las principales actividades de Responsabilidad Corporativa se desarrollan en aquellos lugares donde se cultiva tabaco.

También somos especialmente sensibles al cumplimiento de la Ley General de Discapacidad y acabamos de renovar nuestro compromiso en este sentido; y, desde hace más de diez años, realizamos acciones de apoyo a bancos de alimentos en todos nuestros centros, participando activamente con la donación de productos a estas entidades.

¿Cómo trabajan la comunicación interna en la compañía? ¿Cuáles son las herramientas que utilizan?

Muy intensamente. Estamos convencidos que la comunicación interna, en la que procuramos dar mucho protagonismo a las personas, contribuye de manera decisiva a implicar y alinear a los empleados en la estrategia y los objetivos de la compañía. Consideramos que este es un elemento más de motivación.

Queremos ser muy transparentes y honestos, facilitando la información necesaria a través de los distintos canales de comunicación que utilizamos.

Nuestra revista interna digital, las notas informativas y *newsletters*, la intranet o las reuniones periódicas de evolución de la actividad que realizamos los miembros del comité de dirección con todos los trabajadores, son herramientas de gran utilidad para informar sobre nuestra actualidad de manera permanente ■



El presidente de Altadis junto a Alfonso Jiménez, socio director de PeopleMatters