



# ALTADIS



**Juan Arrizabalaga,**  
presidente de **Altadis**

# Recursos Humanos debe jugar un papel facilitador del negocio

*Altadis es una de las empresas más antiguas del mundo alcanzando los casi cuatro siglos de historia. Su historia se remonta a 1636, cuando se creó la Institución del Estanco del Tabaco en España. La firma iría evolucionando hasta convertirse, en 1945, en Tabacalera, grupo que a finales del siglo XX se fusionó con la francesa Seita, dando lugar a Altadis, pero no se convertiría en una auténtica firma global hasta 2008, cuando la británica Imperial Tobacco adquirió la compañía. Es la empresa líder del sector del tabaco en España y la única empresa tabaquera que cuenta con centros industriales en la Península.*

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

Dentro de la estrategia diseñada por la compañía, conocida internamente como FOCUS 5, hay dos pilares de los cinco que tocan de lleno la gestión de las personas; por un lado, el aumento de las capacidades y, por otro, un nuevo modelo operativo. El primero de ellos habla de la inversión en el desarrollo de nuestros empleados, la mejora de los niveles de involucración y de comunicación. Por su parte, el nuevo modelo operativo busca una mejor forma de organizarnos de cara a los retos futuros, mejorando en agilidad y eficiencia.

## ¿Qué papel juega aquí el departamento de Recursos Humanos?

En nuestra compañía, el área de Recursos Humanos juega un rol de facilitador. Es decir, debe poner a disposición las condiciones necesarias para que las dos prioridades anteriores se produzcan. En Altadis nos hemos marcado tres prioridades en relación a las personas: *Raising the bar*, para seguir mejorando el nivel de rendimiento y contribución de nuestros colaboradores; *not an inch back*, para no retroceder en nuestros elevados niveles de compromiso y *walk the talk*, para conseguir un liderazgo basado en el ejemplo.

## ¿Cómo definiría a la figura del director de Recursos Humanos? ¿Cómo ha evolucionado con el tiempo?

El director de RRHH debe ser un líder que busque el modo de aumentar el compromiso y las competencias de las personas así como los vínculos de identificación con la empresa. Ese liderazgo lo debe alcanzar, además, conociendo el negocio

e identificando los procesos que generan valor, buscando el compromiso de la Dirección General y de todo el Comité de Dirección. Y, por supuesto, debe ayudar a forjar líderes, generar una comunicación efectiva y evaluar a los empleados de forma continua mejorando la calidad de los equipos día a día.

## ¿Cómo definiría a la plantilla de su compañía?

Tenemos la suerte de contar con una plantilla altamente comprometida. Quizá sea este uno de los rasgos diferenciadores. En Altadis el orgullo de pertenencia supera el 80%. Nuestros equipos combinan a la perfección el concepto de diversidad: gente veterana y con experiencia, junto a jóvenes recién incorporados, ambos

tir, conectar; *We enjoy*: los desafíos nos motivan, celebramos juntos nuestros éxitos.

## ¿Cómo han evolucionado en los últimos años?

Creo que uno de los valores que se ha desarrollado más en los últimos años ha sido el de la resiliencia. En un sector tan regulado como el nuestro, donde los cambios pueden suponer replantearse continuamente la forma de hacer las cosas, una de las mayores virtudes de nuestros empleados ha sido salir reforzados de cada cambio.

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

Nuestra compañía tiene las mismas dificultades que cualquier empresa de bienes de consumo.

## RRHH debe ser auténtico socio del negocio y desprenderse de la alta carga administrativa de los antiguos departamentos de Personal

con grandes dosis de talento y ganas de superarse. Otro rasgo característico es la mayoría de mujeres en el Comité de Dirección. Toda una seña de identidad.

## ¿Cuáles son los valores que persiguen en sus empleados?

En Altadis tenemos seis valores presentes en cada una de las acciones que emprendemos: *I am*: mi aportación se valora; *I own*: veo la oportunidad, la aprovecho y hago que suceda; *We can*: todo es posible, juntos podemos; *We surprise*: nuevas formas de pensar, nuevas acciones, lograr lo imposible; *I engage*: escuchar, compar-

Estoy convencido que en el futuro habrá aún más dificultades si se cumplen los pronósticos que apuntan a una guerra por el talento.

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

En Altadis siempre hemos apostado por la promoción interna. Está en nuestro ADN el desarrollo del talento interno y la búsqueda de la extensión de ese talento por toda la organización. En los últimos dos años tres personas de Altadis han asumido el rango de director General en otros países donde está presente nuestro Grupo.

peplematters

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



Creamos valor, creamos futuro... desde las personas

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

Como decíamos con anterioridad, el aumento de las capacidades de nuestros empleados es una de las prioridades estratégicas del Grupo Imperial Tobacco. Por tanto, la inversión en desarrollo está siempre en nuestra agenda.

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

El *feedback* de los participantes es muy satisfactorio, pero yo estoy más preocupado en medir bien la transferencia de ese conocimiento al puesto de trabajo de cada persona. Es decir, la formación, como cualquier otra inversión, debe tener un retorno y este debe medirse para continuar mejorando.

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

La formación cada vez va ir ganando más peso en el puesto de trabajo, con una mayor importancia y uso de herramientas tecnológicas. Hoy en día las formas de aprendizaje han cambiado mucho, no todo son cursos presenciales en formato de taller, cada vez más una lectura, una charla o tiempo de calidad con un gran profesional ganarán peso en contra de las formas tradicionales.

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

Depende de cada proyecto concreto, pero muchas veces buscas la opinión de alguna persona externa que te ayude a ver y entender otras formas de hacer las cosas. Uno no tiene o domina todo de todos los campos, así que es conveniente

contar con la opinión de expertos en determinadas fases de los proyectos.

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

Nuestro modelo de Recursos Humanos busca externalizar todas las tareas repetitivas, transaccionales de poco valor añadido, para poder poner el foco y la energía en aquellas de mayor valor añadido. Hoy en día los profesionales de RRHH deben aspirar a ser auténticos socios del negocio y para ello deben desprenderse de la alta carga administrativa de los antiguos departamentos de Personal.

## ¿Qué beneficios sociales tienen sus empleados?

La política de Compensación de Altadis recoge muchos beneficios y mejoras con respecto a la media de las empresas españolas. Cada vez está ganando más peso la “personalización” de los beneficios que se proporcionan a nuestros empleados. Este último año, por ejemplo, hemos

## En un sector tan regulado, con múltiples cambios, una de las virtudes de nuestros empleados ha sido salir reforzados de cada uno de ellos

incorporado dentro de nuestro programa de bienestar del empleado @beforework la posibilidad de disponer de un entrenador personal en las oficinas.

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

Nuestro foco es recompensar la contribución de cada empleado. Si uno exige cada vez mayor contribución elevando el listón, es lógico favorecer una mayor contribución por rendimiento.

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

Nuestra compañía tiene una dilatada experiencia en temas de RSC. De hecho, una de las herramientas para canalizar nuestras acciones es la Fundación Altadis, que hoy en día promueve proyectos en gran parte del mundo. Sin duda, la iniciativa de la que me siento más orgulloso ha sido *Mobilize for may*, una iniciativa que este año ha buscado movilizar a todos los empleados de Imperial Tobacco en el mundo para participar en actividades de RSC.

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

La comunicación interna en Altadis es responsabilidad de la Dirección de Comunicación, en muy estrecha coordinación con RRHH. Somos completamente partidarios de impulsar al máximo la comunicación y la transparencia informativa porque entendemos que de esa manera las personas se sienten mucho más involucradas en el proyecto de empresa y en la estrategia.

Utilizamos diferentes tipos de canales: la intranet, notas internas, una revista online e impresa, pantallas de TV, reuniones periódicas con el Comité de Dirección, campañas específicas, etc. Disponer de una amplia diversidad de herramientas nos ayuda a reiterar los mensajes a través de distintas vías, lo que contribuye también a facilitar el acceso a la información ■

De izqda. a dcha.: Alfonso Jiménez, socio director de PeopleMatters, y Juan Arrizabalaga, presidente de Altadis.



### Nuestra Visión:

“Ser los impulsores y los líderes del mercado de tabaco en la Península Ibérica en todas las categorías de tabaco y ser reconocidos como expertos en esas categorías.”

### Our Vision:

“To be the drivers and leaders of the Iberian Tobacco Market in every tobacco category, and recognized as the category experts.”