



Serafín Borreguero,
director de Recursos Humanos de **SCA**

Alberto Martín

Queremos situar a SCA como un empleador de referencia en el mercado

Aunque la compañía sueca SCA (Svenska Cellulosa Aktiebolaget) inició sus servicios en el ámbito forestal hace siglos, es el mayor propietario de bosques de Europa, en las últimas décadas ha apostado por el desarrollo de soluciones de higiene para el cuidado personal. En España está presente desde 1998 con marcas como Colhogar, Tena o Tork, así como en las marcas de los principales retrailers de nuestro país; con una facturación de 627 millones el año pasado y una plantilla que ronda los 1.200 empleados. La prioridad de la empresa es fomentar el máximo grado de exigencia en términos de calidad para que los trabajadores den lo mejor de sí mismos, siempre con la mayor seguridad laboral posible.

¿Cómo está organizado el departamento de Recursos Humanos?

Actualmente somos seis personas, distribuidas en los distintos centros que tenemos en España y Portugal, que son una fábrica en Allo (Navarra), otra en Valls (Tarragona) y otra en Telde (Gran Canaria), así como oficinas comerciales en Barcelona, Madrid y Lisboa. De esta forma, dos Business partners están ubicados en la primera, otros dos en la segunda, y después tenemos una persona que da servicio a la unidad de Ventas y Marketing y yo, que estoy ubicado en Valls. Con esta estructura no nos encargamos de la parte de administración de personal y nóminas, de lo cual se ocupa la unidad de Global Business Services de RRHH, que organizativamente no depende de nuestro departamento.

Al ser una empresa tan diversificada, contarán con perfiles muy diferentes con necesidades bien distintas, ¿no es así?

Efectivamente. Tenemos un amplio abanico de perfiles, pero todos tienen en común que siempre intentamos atraer al mejor talento disponible. En todas las posiciones necesitamos personas motivadas, capacitadas y comprometidas. Por eso, ser atractivos como empleadores en todos los lugares donde operamos es algo prioritario para nosotros.

¿Cómo atraen a esos profesionales?

Una de las principales estrategias de la compañía es la planificación estratégica de RRHH, un conjunto de iniciativas que tienen como objetivo anticipar las necesidades y los problemas de provisión de talento para poder hacerles frente. Aunque su concepción es mundial, todo esto se va concretando localmente en distintos planes o acciones. Un ejemplo de ello es el programa global "Go", dirigido a captar talento entre los recién titulados. Esto implica la contratación de personas de alto potencial, quienes durante dos años están inmersas en un proceso de formación, *networking* e integración en la compañía, y cuyo

destino final ha de ser una posición más estructurada y de *management*. Esto tiene su reflejo localmente en colaboración con universidades como la de Barcelona, la Politécnica de Cataluña, la Rovira i Virgili, la de La Rioja, ESIC... Todos estos recién graduados empiezan en tareas básicas y esperamos que lleguen algún día a ser parte del liderazgo de la organización.

Por otro lado, utilizamos nuestro *job portal*, una herramienta global en la que publicamos todas las vacantes mundiales que tenemos tanto para empleados como para candidatos externos. Esto da mucha transparencia y visibilidad al proceso, y también es una fuente de desarrollo de oportunidades

para la plantilla, porque les permite planificar su carrera profesional. También tenemos programas específicos por áreas geográficas donde estamos ubicados. Por ejemplo, en Valls impulsamos con el Instituto de FP Jaume Huguet la formación dual en mecatrónica; y en Navarra hemos puesto en marcha un programa similar con el Instituto Politécnico de Estella. Por todo ello, estamos muy orgullosos de haber sido incluidos en el ranking de Actualidad Económica como reconocimiento a las políticas de RRHH que estamos realizando en los últimos años. Todo bajo el paraguas de nuestro concepto global "SCA Life Inspiring Careers"

¿Tienen alguna otra acción para fomentar el *employer branding*?

Sí, aparte de esto, estamos orgullosos de otras iniciativas, como los análisis de clima laboral. Cada dos años hacemos una encuesta a toda la plantilla para medir su grado de satisfacción con la compa-

ñía. Y, además, estamos trabajando mucho en el área de conciliación, desarrollando herramientas más atractivas. Por ejemplo, hemos puesto en marcha la flexibilidad horaria para los empleados administrativos, y para los operarios, aparte de seguir medidas en convenio como los permisos retribuidos, intentamos ser lo más flexibles posibles. Por otro lado, hemos implantado una política de *home office*, los horarios de comida son reducidos, y para el año que viene tenemos más ideas, como coger vacaciones por horas.

Estamos continuamente innovando en este sentido, porque queremos ser muy atractivos para que los empleados se queden con nosotros si están a gusto.

Y una vez en la empresa, ¿cómo fomentan el desarrollo de los profesionales?

Disponemos de una herramienta de gestión del rendimiento y el desarrollo que se llama *Global Performance System* (GPS). Se trata de un sistema integral que se compone de varias partes. La primera es la fijación de objetivos. La idea es que dos veces al año el manager y el colaborador se reúnan y analicen su cumplimiento, incluyendo una revisión de las

Necesitamos personas motivadas, capacitadas y comprometidas

competencias de liderazgo y funcionales, ambas definidas por la compañía. Es una buena forma de establecer un diálogo sobre qué se espera de cada uno y hacia dónde ha de ir.

A continuación, hay otra pata importante de este sistema, que es el desarrollo profesional del empleado. En SCA consideramos que nuestro éxito depende de tener trabajadores con una alta cualificación, motivados y dispuestos a trabajar en equipo en un proceso de mejora continua. Por eso, todo empleado tiene un plan de desarrollo individual, denominado IDP (*Individual Development Plan*).

Ahora bien, eso pasa por una estructura base que parte de la idea de que el 70% de las acciones han de estar relacionadas con el puesto de trabajo; el 20%, con el desarrollo a través de otros compañeros, como el *coaching* o el *mentoring*; y el 10% son acciones formativas clásicas. Hacemos esto para no limitarnos a los típicos cursos, y los empleados lo valoran mucho.

Por lo que comenta, la figura del manager intermedio tiene bastante importancia en la empresa...

Así es. De hecho, tenemos establecido cuál ha de ser su perfil y sus habilidades, tanto para los que ascienden internamente, como para los que llegan de fuera. En cualquier caso, el perfil de manager tiene que ser una persona muy enfocada a la gestión de los equipos, muy empática y que sea un facilitador. Ahora, en concreto, estamos inmersos en un programa de formación en *coaching*, con el objetivo de que cada manager sea capaz de ayudar a desarrollar a sus equipos a través de este tipo de técnicas.

Y desde el punto de vista del área productiva, contamos con un equipo de *team leaders* en las distintas fábricas, que son quienes están en la línea gestionando el trabajo de los operarios. Para ellos, precisamente, estamos llevando a cabo distintos programas de formación y desarrollo, con la idea de alinear su visión con la de la empresa y transmitirles cuál tiene que ser su rol.

En los últimos años el crecimiento de SCA ha llegado por el lado de la adquisición de compañías. ¿De qué forma han organizado la integración de los nuevos empleados?

Precisamente, yo fui uno de ellos, al adquirir SCA la empresa donde estaba trabajando, Georgia-Pacific. En ese momento, se puso en marcha un plan de acompañamiento, con la involucración total de la alta dirección, para enfocar a todo el mundo hacia la nueva cultura de la empresa. Esto incluía, por ejemplo, sesiones de *onboarding* con la alta dirección, quien se desplazó, con el director general a la

cabeza, por los centros de la empresa adquirida haciendo una presentación de la compañía y explicando los objetivos. Después se crearon grupos de trabajo conjunto para inculcarlos a todos de la nueva filosofía.

¿Y eso también afectó a la comunicación interna?

Sí, por supuesto. La comunicación desempeña un papel fundamental a la hora de trasladar todos los cambios a los empleados. En este sentido, trabajamos conjuntamente con el departamento de Comunicación. Actualmente contamos con muchas herramientas que nos ayudan. Por ejemplo, en las fábricas tenemos jornadas específicas donde los jefes de planta reúnen a los equipos y les transmiten información sobre el negocio y los proyectos, y se recaba la opinión de los empleados. Para el resto de empleados, además, contamos con una intranet, pan-

Estamos inmersos en un proceso de formación en *coaching* para que cada manager sea capaz de ayudar a desarrollar a sus equipos

tallas informativas en las oficinas que alimentamos con noticias, una *newsletter* específica para España y una revista global. Además, estamos implementando otras herramientas online. Por ejemplo, este año utilizamos un Facebook corporativo que se llama Yammer, pensado especialmente para los empleados de oficina.

Precisamente, este es un campo en el que tenemos que trabajar, porque, aunque los operarios no tengan acceso individual corporativo a las herramientas de comunicación online, no dejan de ser usuarios tan avanzados o más que el resto. El reto es cómo hacemos para que ellos, con sus dispositivos, puedan acceder a nuestra información, sobre todo por barreras de privacidad de datos y corporativas. No obstante, estamos trabajando en ello.

¿Cómo valora sus últimos años profesionales?

Comencé a trabajar en Georgia-Pacific en 2010, y llevo en SCA desde la adquisición de aquella en 2013. Desde entonces, ha sido todo un reto para mí. De una empresa con 360 personas y una cultura marcadamente americana, pasé a otra compañía, sueca, con unos 1.200 empleados y con un enfoque bastante distinto. Todo ello ha supuesto un desafío en gestión de equipos, cambio cultural y procesos de negocio.

Y ahora mismo, ¿cuál es su principal reto?

Primero, seguir posicionando a la compañía, desde el punto de vista de Recursos Humanos, a la altura que le

Desde Cerca

¿Qué es lo más importante que ha aprendido en su trayectoria?

Transparencia y sinceridad. Son los elementos clave para ser un buen profesional... y una buena persona.

¿Cuál es el mejor consejo que le han dado?

Intenta pensar como pensaría el jefe de tu jefe. Es uno de los mejores consejos que me han dado a nivel profesional y que más me han ayudado en mi carrera.

Si pudiera aprender algo nuevo, ¿qué sería?

Me gustaría aprender a navegar. Tal vez el año que viene.

Tres adjetivos que le definan

Tranquilo, honesto y exigente.

¿Cuáles son sus destinos de vacaciones favoritos?

La playa y visitar grandes ciudades.

¿Cómo le gusta desconectar?

Practicando deporte, leyendo y viendo películas.

¿Quién cocina en su casa?

Disfrutamos de la comida, pero lamentablemente tenemos poco tiempo para cocinar.

¿Qué le hace reír?

Las cenas con amigos.

¿Cuál es su serie o película favorita?

Cualquier película de Woody Allen o Tarantino.

¿Cuál es para usted el colmo de la felicidad?

Ver a mi familia feliz.



corresponde por tipo de empresa, volumen y retos de negocio. Estamos en el buen camino, implementando políticas que son reconocidas y valoradas por los trabajadores, pero tenemos que seguir en esa dirección, ayudando a capacitar tanto a líderes como a empleados para tener la mejor fuerza de trabajo posible. Y, en segundo lugar, situar a SCA como un empleador de referencia; sobre todo, teniendo en cuenta que competimos en el sector de bienes de consumo con otras empresas que llevan muchos años, y nosotros hemos sido los últimos en llegar. El reto, por tanto, es ser los mejores, diferenciándonos de la competencia a través de nuestros productos y servicios. Claro que eso no lo conseguiremos si no tenemos a los mejores profesionales en todas las áreas de la empresa, y nuestro objetivo es ayudar a la organización a conseguirlo ■