



UNIVERSIDAD DE JAÉN
Facultad de Ciencias Sociales y Jurídicas

Trabajo Fin de Grado

ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE LAS PRÁCTICAS DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN SMURFIT KAPPA ESPAÑA

Alumno: RAQUEL FERNÁNDEZ MARTOS

OCTUBRE, 2015

ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE LAS PRÁCTICAS DE GESTIÓN DE RRHH EN SMURFIT KAPPA ESPAÑA

RESUMEN

El objetivo del presente trabajo de fin de grado es realizar el análisis estratégico de la gestión de recursos humanos de la empresa Smurfit Kappa en España, a través del estudio de los cuatro elementos principales que convierten en estratégica la Dirección de los Recursos Humanos. El trabajo comienza con el estudio de la empresa desde sus orígenes, observando la Dirección estratégica de la empresa y las distintas funciones del área de Recursos Humanos, culminando con una reflexión sobre si se trata de Dirección Estratégica de Recursos Humanos (DERH) o no.

El motivo por el cual ésta empresa ha sido elegida es por la amplia expansión internacional, puesto que se trata de una empresa líder en el mercado de empaques a base de papel y por otro lado cabe destacar su constante preocupación por el bienestar de sus trabajadores en aspectos como su desarrollo profesional y personal. Smurfit Kappa es líder a nivel mundial y sus actividades a destacar son el reciclaje, la fabricación de papel, los empaques y la operación forestal.

SUMMARY

The aim of this work is to make the grade strategic analysis of human resources management of Smurfit Kappa in Spain, through the study of the four main strategic elements become the Directorate of Human Resources. The work begins with the study of the company since its inception, noting the strategic direction of the company and the various functions of Human Resources, culminating with a reflection on whether it is Strategic Human Resources (DERH) or not.

The reason why this company has been chosen is broad international expansion, since it is a leader in the market for packaging made of paper and on the other hand include its constant concern for the welfare of its workers aspects such as professional and personal development. Smurfit Kappa is a leading global and activities to note are recycling, papermaking, packaging and forest operation.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	5
1.SMURFIT KAPPA.....	10
1.1. Presentación.....	11
1.2. Localización.....	11
1.3 Historia.....	13
1.4 Organización y Estructura.....	17
1.5 Unidades de Negocio.....	18
2. DIRECCIÓN ESTRATÉGICA.....	23
2.1. Visión.....	23
2.2. Misión.....	24
2.3. Valores.....	25
2.4. Estrategias.....	25
2.6. Responsabilidad social corporativa.....	32
3. DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS.....	34
3.1. Retribución.....	36
3.2 Seguridad y Salud.....	42
3.3 Formación y Desarrollo.....	43
3.4 Pensiones.....	46
3.5 Comunicación Corporativa.....	46
3.6 Reclutamiento y Selección.....	47
3.7 Sistema de Información IS.....	50
3.8 Coaching y Mentoring.....	51
4.DERH EN SMURFIT KAPPA.....	52
5. CONCLUSIONES.....	56
6. BIBLIOGRAFÍA.....	57

INDICE DE FIGURAS

Figura 1: Localización de Smurfit Kappa.....	11
Figura 2: Fábricas de Smurfit Kappa en Europa.....	12
Figura 3: Fábricas de Smurfit Kappa en América.....	13
Figura 4: Organización y Estructura de Smurfit Kappa.....	18
Figura 5: Gestión de RRHH.....	35
Figura 6: Captación y Selección de Personal.....	47

INTRODUCCIÓN

Las empresas, en el intento de adaptarse a las nuevas y cambiantes condiciones del entorno, se han visto forzadas a cambiar tanto su actividad organizativa como la Función de Recursos Humanos, pues la gestión del personal es lo que más ha evolucionado en los últimos tiempos, las empresas han descubierto el valor que añade la gestión de Recursos Humanos para conseguir el éxito empresarial y mantener la competitividad en un entorno cambiante e inseguro, es decir, un entorno dinámico e incierto. Esta evolución ha pasado de una perspectiva implícita e informal a una más sistematizada.

El interés por examinar si la dirección de recursos humanos es estratégica, se debe a que en los últimos tiempos se ha generado la consideración de tratar la gestión de los recursos humanos como una fuente de ventaja competitiva, un factor clave para el éxito de una empresa líder en su sector. El estudio de la dirección estratégica de recursos humanos es relativamente reciente por lo que existe escasez de manuales sobre esta cuestión.

La Dirección de Recursos Humanos, es una disciplina académica subsidiaria de la Dirección Estratégica, es el campo que, genéricamente, estudia las relaciones existentes entre la estrategia empresarial, la gestión de los Recursos Humanos y la organización empresarial. Nace en orden a mejorar la capacidad de adaptación de la empresa en su entorno y los elementos que la integran son la Estrategia empresarial, la Dirección y gestión de los RH y la Organización empresarial. Tal y como justifica Dyer, Albizu y Landeta, (2011) considerar la función de RRHH con una perspectiva estratégica supone comprender la DERH de la siguiente forma:

- La estrategia de la compañía es el mayor condicionante de la estrategia de Recursos Humanos (RH).
- La relación existente entre los contenidos de la estrategia de Recursos Humanos (RH) y la estrategia de la compañía está mediatizada, en cada caso, por las características del entorno de la empresa, así como por las condiciones internas de su propia organización.
- No existe ninguna estrategia de RH efectiva para todos los casos.

- Una estrategia de RH es más efectiva cuando está alineada con el escenario en el que se va a desplegar.

Para que los resultados de la empresa puedan verse mejorados ha de existir una coherencia previa y una adecuación inequívoca entre la estrategia de RH, la estrategia empresarial, el entorno específico de RH y las características y capacidades organizativas.

Por tanto, tras justificar el por qué deviene en estratégica la Función de Recursos Humanos, nos centraremos en caracterizar la Dirección de los RH como actividad estratégica observando las cuatro características que, en caso de cumplirse, nos permitirán entender que la gestión de recursos humanos es estratégica. Estas características son, según Albizu y Landeta (2011):

- ✚ La convicción de que las personas son un recurso estratégico para la generación de ventajas competitivas, y por tanto, consideramos que la gestión de recursos humanos es clave en la consecución de los objetivos estratégicos.
- ✚ La orientación de los planes de Recursos Humanos hacia el largo plazo.
Es necesario gestionar los RH con un horizonte temporal que incorpore, además de corto y medio, el largo plazo, pues un planteamiento estratégico de la Dirección de RH tiende a definir un estilo y un modelo de actuación que no puede estar variando de año en año.
- ✚ La interrelación entre la gestión de los Recursos Humanos y los procesos estratégicos empresariales.
Debe existir una fuerte interdependencia y coordinación entre las diferentes políticas y actividades funcionales de RH y de todas las prácticas de RH con la estrategia de la organización.
- ✚ Destacar, por otro lado, el papel de los mandos de línea como elementos de transformación estratégica de la función de recursos humanos, entendiendo la mayor responsabilidad en áreas como Empleo, Desarrollo de Recursos Humanos y Gestión de Recursos Humanos y Gestión Económica.
En la mayoría de las compañías que alcanzan el liderazgo de su sector se produce una estrecha relación entre la actividad corporativa del departamento de RH y la actuación de los mandos de línea, encargados de las políticas, así como de poner en práctica las estrategias diseñadas.

Enunciando estas cuatro características, se da por supuesto que el principal responsable de la función de RH participa activamente en la Dirección Estratégica de la empresa.

Por otro lado, podremos analizar la relación existente entre la estrategia empresarial y la estrategia de RH.

Ahora bien, la práctica de la gestión empresarial nos demuestra que no existe un acuerdo en torno al papel que deben jugar los recursos humanos con relación a la estrategia, puesto que podemos diferenciar tres roles:

- Rol reactivo: en este modelo se prioriza la implantación frente a la formulación estratégica, la contribución que podrían realizar los RH a la mejora de la posición competitiva de la empresa está innecesariamente limitada.
- Rol proactivo: En este rol, los RH juegan un papel central, por participar en el proceso de formulación estratégica. Se trata de un proceso de planificación unidireccional.
- Rol interactivo: En este rol se produce una consulta al departamento encargado de la Dirección de los RH, que actúa en este caso como órgano staff y el área de RH debe ser considerada tanto en la formulación como en la implantación de la estrategia.

Teniendo en cuenta todo lo anterior, nos planteamos realizar el siguiente trabajo con el análisis práctico sobre una empresa concreta, para analizar si se trata de una auténtica DERH. Para ello hemos elegido la empresa Smurfit Kappa por tratarse de una compañía consolidada en el sector de empaques a base de papel, gracias a su trayectoria profesional que sigue un enfoque proactivo y su expansión internacional al ser líder a nivel mundial junto a su constante innovación en sus productos que consumen clientes que buscan garantizar el éxito comercial en sus mercados.

De este modo este proyecto se basa en el análisis de la gestión de recursos humanos y la dirección estratégica de Smurfit Kappa en España y cómo se relacionan entre sí, para

saber si se trata de una empresa donde la gestión de los recursos humanos supone parte de la dirección estratégica de la misma.

Para realizar este análisis nos han servido de soporte la página web corporativa de Smurfit Kappa, los manuales de la asignatura Dirección Estratégica de Recursos Humanos, notas de prensa, informes y noticias de prensa que están subidos en su página web. Con todo esta información, ha sido posible realizar el análisis de las distintas áreas de Smurfit Kappa en España para poder afirmar si las cuatro características ya mencionadas anteriormente se cumplen, por lo que este trabajo se ha estructurado en cuatro capítulos, comenzando por la presentación y su historia, la dirección estratégica de la misma hasta la gestión de recursos humanos y finalizando con el análisis de la DERH.

Capítulo 1: Presentación de la empresa.

Para poder dar comienzo al estudio de esta empresa, ha sido de utilidad la información recopilada de la página corporativa de Smurfit Kappa junto a los documentos disponibles, presentando así a la empresa por medio de su historia e inicios en el mundo empresarial, la actividad que realiza la empresa, la localización de sus centros de producción y su expansión internacional, las ventas de sus diferentes fábricas, la plantilla en España y el organigrama del Grupo Smurfit Kappa en territorio español.

Capítulo 2: Dirección estratégica

Para comprobar si la gestión de recursos humanos es estratégica es necesario en primer lugar el análisis de la dirección estratégica, cuál es la misión y los valores de Smurfit Kappa, su visión a largo plazo, sus estrategias, las unidades de negocio de las que se compone y la responsabilidad social empresarial.

Capítulo 3: Gestión de Recursos Humanos

En este capítulo, consideramos la gestión de recursos humanos, sus funciones, la selección y el reclutamiento de los candidatos (haciendo hincapié en la promoción del empleo joven), la formación, la retribución de los trabajadores, la conciliación de la vida familiar y laboral y la seguridad y salud en el trabajo.

Capítulo 4: Conclusiones

Por último, en este capítulo, una vez analizados los capítulos anteriores, trataremos de analizar si la dirección de recursos humanos de Smurfit Kappa es estratégica, comprobando la relación que existe entre la dirección estratégica de la empresa y la dirección de recursos humanos y si ésta última supone un factor clave para alcanzar los objetivos estratégicos de la empresa.

1. SMURFIT KAPPA

1.1 PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA

La empresa Smurfit Kappa es una de las empresas líderes a nivel mundial en la fabricación de papel y embalaje de cartón ondulado, cartón compacto y sólido, todo ello realizado de forma sostenible, eficiente, segura e innovadora.

Smurfit Kappa España S.A es una empresa con forma jurídica como Sociedad Anónima, con más de 500 empleados y una facturación de más de 3.000.000 euros, la cual pertenece a la industria manufacturera. Consta de 19 plantas y la sede de la empresa se sitúa en Alcalá de Henares, con más de 3000 clientes y con unas ventas anuales de 500 millones de euros. Por otro lado, disponen de plantas especializadas en Bag in Box, Platos Agrícolas, Gran Embalaje y Displays.

La empresa ofrece como líder mundial, la más amplia gama de soluciones de embalaje para cubrir cada una de las necesidades de sus clientes. La sede de Smurfit Kappa se encuentra en Dublín y tiene sedes regionales en París y Miami.

En cuanto a sus principales actividades podemos diferenciar:

- Embalaje
- Papel
- Reciclaje
- Explotación forestal

Por otro lado, Smurfit Kappa está compuesta por plantas papeleras de Mengíbar (Jaén), Sangüesa (Navarra) e Iurreta (Vizcaya), las cuales aprovisionan a sus plantas de cartón, optimizando y asegurando la cadena de suministro y el ciclo de papel.

La empresa presenta soluciones naturales, optimizando el consumo, reduciendo el impacto ambiental de su actividad y fabricando desde la eficiencia energética.

El objetivo fundamental es tratar de proporcionar a los clientes soluciones que añadan valor al rendimiento del embalaje, teniendo en cuenta tanto el precio como los costes asociados a las operaciones relacionadas con su uso, desde la recepción hasta su reciclado, pasando por diferentes fases como son la mecanización, paletizado, almacenaje, transporte y uso por el consumidor final.

1.2 LOCALIZACIÓN

Smurfit Kappa dispone de 350 instalaciones ubicadas en 33 países de todo el mundo. Su cobertura de negocio proporciona una base excelente para impulsar buenas prácticas e innovación, además permite llevar a sus clientes locales su experiencia y conocimientos adquiridos a nivel mundial.

Smurfit Kappa está compuesta en España por 3 plantas productoras de papel, la situada en Jaén (Smurfit Kappa Mengibar), en Sangüesa (Smurfit Kappa Navarra) y la situada en Vizcaya (Smurfit Kappa Nervión).

Geográficamente Smurfit Kappa se sitúa como podemos ver en la Figura 1, diversos países de Europa y América.

Figura 1. Localización Smurfit Kappa

Europa	América
Alemania, Austria, Bélgica (FR), Bélgica (NL) Dinamarca, Eslovaquia, España, Finlandia, Francia, Irlanda, Italia, Letonia, Lituania, Noruega, Países Bajos, Polonia, Portugal, Reino Unido, República Checa, Rusia Suecia y Suiza	Argentina, Chile, Colombia, Costa Rica, Ecuador, Estados Unidos, México, Puerto Rico, República Dominicana, Venezuela.

Fuente: *Elaboración Propia*

En lo que a fábricas se refiere el Grupo Smurfit Kappa cuenta con los siguientes tipos (ver Figura 2 y Figura 3):

Virgin Mills: Fábricas de elaboración de papel kraft a partir de celulosa de madera.

RecycledPaper and Board Mills: Fábricas de elaboración de papel a partir de papel reciclado.

Corrugated: Fábricas de cartón ondulado.

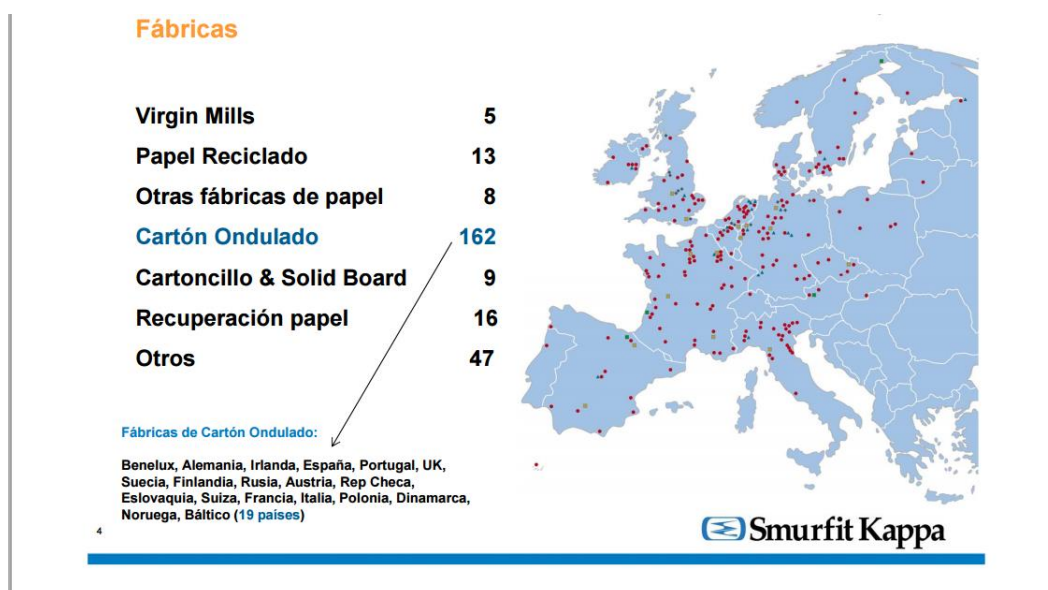
Cartons: Fábricas de cartón y cartoncillo.

PaperSacks: Fábricas de sacos y bolsas de papel kraft a partir de celulosa de madera.

RecoveredFibre: Recuperación de papel para reciclar.

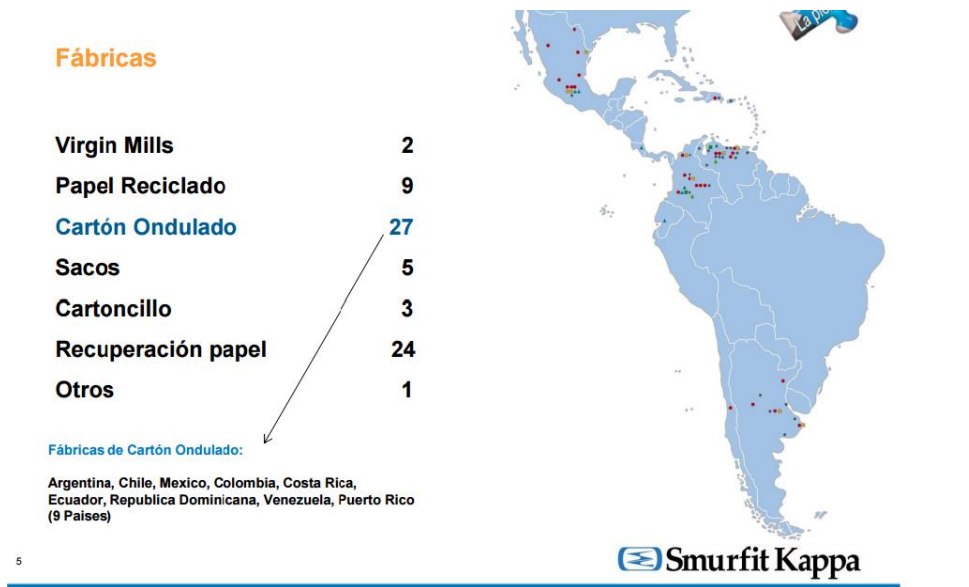
Other: Otros, fábricas de otras especialidades: pegatinas, papeles especiales, etc.

Figura 2. Fábricas de Smurfit Kappa en Europa



Fuente: *Presentación del Grupo Smurfit Kappa y SK España y Portugal*

Figura 3. Fábricas Smurfit Kappa en América



Fuente: *Presentación del Grupo Smurfit Kappa y SK España y Portugal*

1.3 HISTORIA DE LA COMPAÑÍA

La historia de la empresa comenzó con un joven de Inglaterra, Jeferson Smurfit, el cual consiguió ser uno de los mayores fabricantes del mundo de productos de papel incluyendo cajas plegables, cartón corrugado y cajas de cartón ondulado.

Jefferson Smurfit hijo de un trabajador de los astilleros, nació en Sunderland, en el noreste de Inglaterra, en 1909. Su padre murió cuando él tenía diez años de edad. Se convirtió en un vendedor de aprendiz en unos grandes almacenes a los 14 años.

Tras su matrimonio, Jefferson toma el control total de Smurfit, una empresa situada en Dublín, en la cual comenzó a trabajar como asesor y en 1938 toma el control de la empresa en su totalidad.

En 1939, tras el estallido de la Segunda Guerra Mundial en Europa, los materiales llegaron a ser mucho más difícil de encontrar. Smurfit fue capaz de mantener su negocio

en marcha porque adaptó la tecnología y sus productos para satisfacer las demandas de los tiempos de guerra.

En 1950, su fábrica de Dublín era cinco veces su tamaño inicial y la producción de ocho veces la cifra de negocios originales. En ese momento, la empresa era conocida como Jefferson Smurfit & Sons Limited, nombre adoptado en 1942.

Los hijos pronto se pusieron en el negocio. Michael, el mayor de los cuatro hijos de Jefferson Smurfit, comenzó en la fábrica (en 1952), como Jefferson Jr, hizo más tarde. Ambos pasaron a especializarse, Jefferson, en ventas, Michael en administración de la empresa.

La expansión rápida a través de adquisiciones en los años 1960 y 1970

La década de 1960 fue un período de gran expansión para la compañía. En 1964 Jefferson Smurfit & Sons se convirtió en una empresa pública que cotiza en la Bolsa de Dublín. La empresa matriz era ahora lo suficientemente grande como para ser cotizada en la Bolsa Internacional de Londres. En 1969, Michael fue nombrado vicepresidente del mismo modo que la compañía comenzó a considerar seriamente adquisiciones fuera del Reino Unido. El grupo concentra una gran cantidad de esfuerzo en sus planes de expansión en el extranjero siendo el mercado estadounidense el más lucrativo de sus empresas en el extranjero, convirtiéndose Estados Unidos en 1977 en el mayor punto de apoyo de inversión.

Jefferson Smurfit Sr., murió en 1977, a los 68 años. Michael le sucedió como presidente y Jefferson Jr, asumió el cargo de vicepresidente. Sus hermanos menores ascendieron también. Su padre les dejó una sociedad que empezaba a diversificar e internacionalizarse.

Inversiones EE.UU. Destacando adquisiciones en 1980

El Grupo Smurfit Jefferson se estableció como un importante proveedor de impresión y el embalaje en los Estados Unidos en la década de 1980.

Claramente, la estrategia a largo plazo del grupo es convertirse en un competidor internacional y se estaba acercando a la realización.

Jefferson Smurfit Jr., dejó el grupo en 1984, a causa de la mala salud, y sus dos más jóvenes hermanos fueron nombrados vicepresidentes. El año siguiente, el 50 desde la fundación de la empresa, estuvo marcado por la re-inscripción como sociedad anónima. Después de lograr un éxito considerable en sus compras de empresas de embalaje, Smurfit adquirió diversas empresas y su nombre pasó a denominarse Smurfit Papel Prensa Corporation.

El segundo semestre de 1987 fue un momento difícil para la familia Smurfit. En primer lugar, Jefferson Smurfit, Jr., murió a los 50 años. Él había contribuido en gran medida a la expansión del grupo a través de su experiencia en ventas y marketing , pero al igual que muchas otras empresas, Smurfit perdió una enorme cantidad de valor en la caída de la bolsa en octubre. El valor de sus acciones se redujo en más de la mitad, pero la demanda de productos de papel se mantuvo estable, era sólo una cuestión de capear la tormenta.

En 1990 Jefferson SmurfitGroup se había establecido como el mayor recolector y consumidor de papel usado en el mundo y como la conciencia ambiental se convirtió en objeto viable de comercialización, el grupo comenzó a construir su división de reciclaje mediante la adquisición de varias unidades existentes y anunciando su intención de invertir en una unidad de producción de papel de diario, el uso de papel de desecho, en el estado de Nueva York.

En los Estados Unidos, como en América Latina, Smurfit trató de involucrarse en la comunidad. Proporcionó programas especiales para sus empleados, como la formación en el Instituto Técnico de Smurfit, y patrocinando el Programa de Alfabetización de Fernandina Beach. En Irlanda, también, algunas de las universidades irlandesas estaban dotados con sillas y apoyo financiero a los proyectos académicos, de los cuales el principal ejemplo fue la SmurfitSchool Michael of Business de la UniversityCollege de Dublín.

A comienzos de la década de 1990 el Grupo Smurfit estaba produciendo una diversidad de bienes, desde cajas de presentación de cristal Waterford de cajas de pizza para llevar, y se ha seguido diversificando aún más. Formó Nokia Smurfit Ltd. en una empresa

conjunta con Nokia Electrónica de Consumo, que distribuye la televisión, grabadoras de vídeo y equipos de satélite en Irlanda y es una división de la compañía finlandesa Oy Nokia Ab.

Principales Adquisiciones en Europa en 1990

A mediados de la década de los 90 Jefferson Smurfit volvió a Europa continental para las adquisiciones, comenzando por Francia. En un acuerdo que duplicó las operaciones europeas de la compañía, Jefferson Smurfit a finales de 1994 compró la unidad de papel y envases, Celulosa du Pin. Celulosa du Pin trajo consigo operaciones en Francia, Italia, España y Bélgica y se fabrica papel reciclado, cajas de cartón corrugado, papel sin madera recubiertos, y bolsas de papel. Tras la adquisición, Jefferson Smurfit asumió la primera posición en la industria del cartón ondulado europea.

Siempre en busca de nuevas oportunidades, Jefferson Smurfit hizo algunas incursiones en Asia en 1995. Jefferson Smurfit Corporación, formó una empresa conjunta en China, que poco después compró una participación mayoritaria en una fábrica de cartón cerca de Shanghai.

El ritmo de Jefferson Smurfit de la adquisición se desaceleró en 1996 y 1997, los ingresos y las ganancias cayeron significativamente ambos años, cuando la industria entró en otra de sus crisis cíclicas completas con exceso de capacidad y los precios deprimidos concomitantes.

1.4 ORGANIZACIÓN Y ESTRUCTURA

1. Estructura

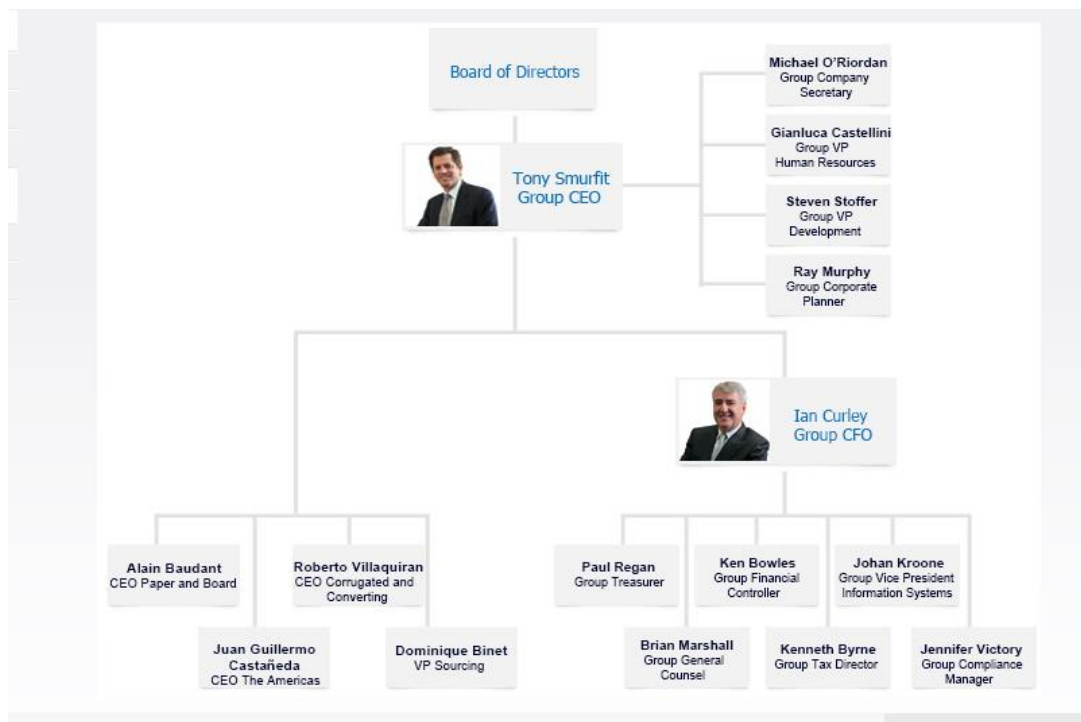
En la estructura de Smurfit Kappa encontramos la Junta Directiva dedicada a establecer los objetivos estratégicos para la dirección y control de la compañía. Está encabezada por Tony Smurfit e IanCurley. En un principio se encontraba Gary McGann, CEO del Grupo, que tras su jubilación el 31 de agosto de 2015 el Consejo de administración nombra a Tony Smurfit, Presidente y Director de Operaciones. En la Figura 4. podemos ver la el Organigrama de la empresa.

- Tony Smurfit es un respetado líder del sector y un eficaz forjador de equipos con una sólida trayectoria de cumplimiento. Como Director de Operaciones, ha sido fundamental para el desarrollo de la estrategia y el rendimiento del grupo. Bajo la dirección de Tony Smurfit en el Departamento de Recursos Humanos encontramos a Gianluca Castellini, vicepresidente de Grupo de Recursos Humanos, graduado en Economía en la Universidad de Bocconi (Milán). Fue nombrado Grupo VP de Recursos Humanos en 2013. Se unió a la compañía en 2004 en Italia como Desarrollo Gerencial y Gerente de Compensación y en 2006 fue nombrado Director de Recursos Humanos de Italia para la División de corrugado.
- IanCurley, nacido en 1962, trabajó en un principio para una serie de multinacionales en Irlanda y se incorporó al Grupo en 1989, tras esto fue nombrado Director Financiero de Smurfit Europa en 1997 en el cual trabajó como interventor de Smurfit Europa continental durante varios años con sede en el Reino Unido y Francia y en enero de 2000 fue nombrado Director Financiero del Grupo.

Para toda la empresa es de suma importancia contar con una estructura organizacional adecuada a las necesidades de la misma, mejorando el desempeño tanto profesional como personal de cada miembro en conseguir el objetivo de satisfacer al cliente y conseguir su fidelidad.

Se trata de una estructura organizacional convencional, donde el flujo de información es continuo.

Figura 4. Organización y Estructura de Smurfit Kappa



Fuente: *página web de la empresa Smurfit Kappa*

1.5 UNIDADES DE NEGOCIO

Una unidad estratégica de negocio: es un conjunto de actividades dentro de las desarrolladas por una empresa para las cuales puede establecerse una estrategia diferente a las del resto de actividades de la empresa. Esta estrategia es autónoma del resto, pero no totalmente independiente pues todas las estrategias de las distintas unidades estratégicas de negocio se encuadran dentro de la estrategia global de la empresa (Navas y Guerras, 1996).

Entre las unidades de negocio de Smurfit Kappa podemos encontrar:

- Embalaje
- Papel y Reciclaje
- Explotación forestal

Embalaje

Se encargan de diseñar, fabricar y suministrar soluciones de embalaje para la promoción, protección y empaquetado de los productos de sus clientes. Cada año producen más de 9.600 millones de m² de embalaje ocupando una posición clave en el suministro de embalajes en cartón compacto, cartoncillo y tubos.

La empresa dispone de una elevada experiencia técnica, conocimientos, recursos e instalaciones para crear una amplia gama de embalaje. Cuentan con más de 650 diseñadores, además de centenares de técnicos, ingenieros y responsables de proyectos en más de 31 países.

INNOVACIÓN DEL EMBALAJE

Consta de una completa gama de herramientas de innovación para optimizar el rendimiento global del embalaje, siendo éstas las que ayudan a que puedan basarse en hechos y no en la intuición:

Para determinar cuál es la composición de papeles más adecuada utilizan Paper to Box. En cuanto a la determinación del nivel exacto de resistencia que requiere el embalaje se utiliza Pack Expert.

Y sobre los diseños de embalaje, para ser personalizados y responder a las necesidades de embalaje utilizan como herramienta InnoBook.

El proceso de innovación de Smurfit Kappa comienza por comprender bien el mercado. El objetivo principal de la empresa es apoyar a sus clientes a través de la creatividad y dedicación de los equipos que contiene la compañía.

El personal dispone de una buena formación, motivada y con incomparable experiencia técnica en embalaje.

Disponen de una red de laboratorios, instalaciones y herramientas que les permite crear soluciones adecuadas a su finalidad, rentabilidad y sostenibilidad.

Tratan de mirar más allá y facilitar a sus clientes los mejores datos y análisis, la forma de enfocar la innovación demuestra el modo en la que pueden ayudar a sus clientes a ahorrar más, a vender más, a obtener un mayor rendimiento y a optimizar sus soluciones de embalaje.

EMBALAJE SOSTENIBLE

Cabe destacar la cara ecológica del embalaje pues Smurfit Kappa contribuye al mantenimiento de un mundo sostenible mediante el diseño y el suministro de soluciones de embalaje rentables para nuestros clientes, evitando generar residuos de los productos embalados, optimizando el consumo de materiales y reduciendo los desplazamientos de transporte a través de un diseño adecuado del embalaje. Los productos contribuyen al mantenimiento de un mundo sostenible gracias a sus propiedades reciclables y renovables.

La estrategia de negocio de embalaje que utiliza la empresa para lograr soluciones de embalaje sostenible se realiza a través de la innovación y la optimización de la cadena de suministro.

> Innovación: La empresa colabora con sus clientes en el logro de soluciones de embalaje más sostenible a través de un trabajo innovador en torno al diseño del embalaje, todo ello utilizando materiales procedentes de fuentes sostenibles y utilizando los conocimientos de diseño colectivos de nuestro equipo global de diseñadores.

Empaques que rompan con la rutina visual en puntos de venta y contribuyan a cambiar las decisiones de compra.

> Optimización de la cadena de suministro: Cómo minimizar el impacto total en la sostenibilidad por cada unidad de producto que el cliente suministra al consumidor.

A través del paquete de programas de software de diseño, Innotools, realiza evaluaciones con el objetivo de optimizar el impacto directo e indirecto que el embalaje tiene en la sostenibilidad durante toda la cadena de suministro de nuestros clientes.

- Papel y Reciclaje

Smurfit Kappa fabrica una amplia gama de papeles destinados principalmente a su uso para embalaje, impresión y escritura. Presenta una capacidad total de producción de papel y plancha a nivel global de aproximadamente 6,2 millones de toneladas al año.

La compañía garantiza un reciclaje responsable, eficaz y fiable del cartón y del papel de sus clientes. Reprocesan alrededor de 5,6 millones de toneladas de papel recuperado en todo el mundo.

Dispone de una amplia gama de servicios de reciclaje y recogida junto con un mercado garantizado para sus residuos.

Adquirieren y recuperan cartón, papel y plástico, y prestan servicios seguros de trituración de papel. Disponen de una estructura integrada que garantiza el mantenimiento de un suministro estable de materiales, incluso en situaciones de deterioro de los mercados.

También disponen de servicios de recogida, una amplia selección de equipos y vehículos para una recogida eficaz de los mismos, en los que se incluyen:

Contenedores con ruedas, cajas paletizadas, contenedores abiertos o contenedores a presión, prensas de archivo y prensas para formación de balas de reciclaje. Presentan una flota de vehículos que garantiza una gran flexibilidad para dar respuesta a sus necesidades de recogida.

En cuanto a las normas de calidad apoyan la norma EN643 de la Confederación de Industrias Papeleras Europeas (CEPI) que permite clasificar el papel y cartón recuperado a través de una lista europea de calidades estándar.

La estrategia del negocio del papel y reciclaje destaca en la diferenciación por presentar una imagen de eficiencia, de alta calidad de sus productos, ser una empresa confiable y de apariencia capaz y flexible, a través del desarrollo y la sostenibilidad especializada de la empresa.

A su vez destaca en la innovación ya que la empresa proporciona un sistema de asesoramiento para garantizar que las soluciones de reciclaje, papel y embalaje, cumplan el más alto nivel de rendimiento al más bajo costo, todo ello para suministrar el producto perfecto y satisfacer las necesidades de sus clientes.

- Explotación forestal

Entre los productos forestales de los que se abastece la empresa, podemos encontrar en primer lugar la Pasta, es la materia prima ideal para papel de impresión y escritura, así como para papel tissue, y en segundo lugar las plantas semillero, con una calidad de investigación genética de 35 años e innovadora tecnología de vivero. Son semilleros de pino y eucalipto para el uso de Pasta, Construcción, Industria del mueble, Fuente de energía (Biocombustible), Setos y Regeneración de tierra.

Todo el embalaje fabricado con papel está elaborado a partir de fibras de madera, una materia prima natural y renovable.

En Smurfit Kappa, el 75% de las fibras que utilizan proceden de materiales reciclados, y tan sólo el 25% procede directamente de madera virgen.

La madera proviene de bosques cultivados. Para la fabricación de papel, utilizan principalmente madera que no es apta para otras aplicaciones industriales.

La madera procede sobre todo de tres tipos de fuentes:

- Clareos forestales: árboles jóvenes que se extraen de bosques cultivados. Esto permite que los árboles que quedan se desarrollen plena y saludablemente.
- Copas y ramas de árboles maduros (la madera redonda se destina a aserraderos).
- Residuos de aserraderos (bloques, astillas y serrín polvo) procedentes del sector de la construcción y de la industria maderera.

Utilizan el material sobrante, como puede ser la corteza, los residuos forestales o las cepas, para generar electricidad y calor biogénico en las calderas de biomasa de alto rendimiento. Esto permite satisfacer las necesidades energéticas de las fábricas de pasta virgen, limitando al mismo tiempo las emisiones de CO₂.

La política de abastecimiento sostenible describe los códigos de conducta en relación al abastecimiento de productos de madera, tanto si proceden de sus propios bosques como

si los han adquirido a terceros. Esta política general se aplica en todos los países en los que operan, nos centraremos en España:

España

En nuestro país, Smurfit Kappa opera a través de un sistema de gestión forestal sostenible, el cual ha sido certificado conforme al Programa de Validación de Certificaciones Forestales. Desde 1968, una empresa especializada en la explotación forestal, llamada Central Forestal es responsable de la relación con los propietarios de los bosques, abastece a las fábricas ubicadas en España y también a los aserraderos de la zona, que al mismo tiempo suministran sus subproductos a las fábricas de papel y asegura el pleno cumplimiento de los principios del grupo Smurfit Kappa.

La estrategia empresarial de negocio de la explotación forestal tiene su punto fuerte en la diferenciación al ofrecer productos fabricados de manera sostenible y que provienen de fuentes renovables, reciclables y biodegradables, han logrado un importante posicionamiento en términos de gestión ambiental y social, consiguiendo así una amplia expansión internacional, por tanto la diferenciación de la empresa en este ámbito recae sobre la imagen de la empresa pues las personas reaccionan positivamente ante los productos que la empresa produce.

2. DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

2.1 VISIÓN

La visión trata de qué seremos en el futuro, cómo deberíamos ser y qué seremos en el futuro, la percepción actual de lo que será o lo que debería ser la empresa en el futuro, la imagen mental, la trayectoria de la empresa. (*Navas y Guerras, 2007*) Ésta es definida a través de las siguientes características:

- Representa las características más importantes de la empresa a largo plazo.
- Establece los criterios para fijar el camino a seguir.

- Su definición es uno de los papeles centrales del líder.
- Es la referencia para las decisiones y actuaciones de los individuos.
- Identifica las diferencias entre la situación actual y la deseada.
- Puede inducir cambios en la definición de la misión
- Debe ser una interpretación realista y creativa de los recursos y capacidades y de las condiciones del entorno.
- No se debe de plantear como término de beneficio o creación de valor para los accionistas.
- Presenta un horizonte temporal inferior a una década.

En el caso de Smurfit Kappa, se plantea como visión tal y como podemos comprobar en su web corporativa: "<http://www.smurfitkappa.com>": "ser la compañía de referencia del sector de embalajes basados en papel."

2.2 MISIÓN

La misión trata de reflejar cual es la esencia de nuestro negocio y cuál queremos que sea. Ésta es específica para cada empresa (Navas y Guerras, 2007).

Las variables para poder definir la misión son el campo de actividad de la empresa (negocios en los que se opera o en los que se quiere operar), las capacidades esenciales que le permiten competir y adquirir ventaja competitiva, valores, creencias, filosofía y cultura organizativa de la empresa.

En el caso de Smurfit Kappa, se plantea como misión tal y como podemos comprobar en su web corporativa: "<http://www.smurfitkappa.com>": "ser una empresa orientada a las necesidades del cliente, una empresa líder del mercado donde la satisfacción de los clientes, el desarrollo personal de los empleados y el respeto por el entorno sean vistos como valores inseparables del objetivo de crear valor para nuestros accionistas y conseguir proporcionar soluciones de embalaje y suministrar productos adecuados a las necesidades de sus mercados, de forma Sostenida, Fiable, Consistente e Innovadora."

2.3 VALORES

Los valores son principios éticos sobre los que se asienta la cultura de la empresa y permiten crear las pautas de comportamiento.

No olvidemos que los valores son la personalidad de nuestra empresa y no pueden convertirse en una expresión de deseos de los dirigentes, sino que tienen que plasmar la realidad.

Smurfit Kappa presenta los siguientes valores:

- Aplicando los más altos niveles de Seguridad, Higiene y Respeto al Medio Ambiente.
- Transmitiendo en los empleados un sentimiento de satisfacción en sí mismos, en sus compañeros y en la Organización.
- Consiguiendo el respeto y reconocimiento de la Comunidad a la que sirven.
- Trabajando en estrecha colaboración con los proveedores para desarrollo y beneficio mutuo.
- Generando un retorno atractivo para los accionistas, superando a la competencia.
- Colaborando en mejorar la posición del Grupo Smurfit Kappa como líder mundial en el sector.

2.4 ESTRATEGIAS

Una estrategia es aquella que se define por las acciones ofensivas o defensivas para crear una posición defendible en la industria y obtener una rentabilidad superior de forma que la empresa pueda conseguir una ventaja competitiva. La estrategia ha de estar relacionada con un factor clave de éxito en el mercado, ser sustancial como para marcar una diferencia y ser sostenible frente a cambios del entorno y acciones de la competencia. (*Navas y Guerras, 2007*).

El problema de las estrategias es que consigan ser una ventaja competitiva y que éstas se mantengan en el tiempo.

Podemos diferenciar tres tipos de estrategias:

- Estrategia a nivel Corporativo

Esta estrategia pretende dar respuesta a la pregunta: "¿En qué negocios debemos participar?" Y la combinación de negocios más propicia. Esta estrategia es necesaria en una organización que esté en más de una línea de negocios. (Navas y Guerras, 2007)

- Estrategia de Negocio

Trata de determinar la mejor manera de desarrollar la actividad de la organización, es decir, ¿cómo debemos de competir en cada uno de nuestros negocios?

Cuando una organización está en varios negocios diferentes, la planificación puede facilitarse al crear unidades de negocio estratégicas. Una unidad estratégica de negocio (UEN) representa un negocio único o un grupo de negocios relacionados. La estrategia de cada unidad es en sí autónoma, si bien no independiente de las de las demás unidades estratégicas puesto que se integran en la estrategia de la empresa. Cada UEN tendrá su propia misión distintiva y competidores diferentes. (Navas y Guerras, 2007)

- Estrategia Funcional

Esta estrategia busca respuesta a la siguiente pregunta: ¿cómo podemos apoyar la estrategia a nivel de negocios?

La cuestión de ésta estrategia está en cómo utilizar los recursos y habilidades dentro de cada área funcional como son: producción, marketing, recursos humanos, investigación y desarrollo y finanzas. (Navas y Guerras, 2007)

Smurfit kappa presenta las siguientes estrategias:

- Estrategia corporativa

Estrategia de Innovación

La empresa lleva la innovación en sus genes, su enfoque con la innovación está totalmente dirigido al mercado y se centra en la resolución de cualquier desafío que presenten sus clientes. Por lo tanto el proceso de innovación comienza por comprender bien su mercado.

Con el conocimiento y la experiencia de sus empleados junto con la dedicación y creatividad de sus equipos consiguen una innovación que ha de basarse en hechos y no en la intuición.

La empresa dispone de una red de laboratorios, instalaciones y herramientas que les respalda y permite crear soluciones de embalaje adecuadas a su finalidad, rentables y sostenibles.

La forma de enfocar la innovación muestra como pueden ayudar a sus clientes a ahorrar más, a vender más, a obtener un mayor rendimiento y a optimizar sus soluciones de embalaje.

Estrategia en la red de innovación

Smurfit Kappa favorece en la distribución de las soluciones de embalaje y las innovaciones en los mercados internacionales.

La empresa ofrece soluciones específicas a nivel pan-regional. Esta red de innovación contiene la creatividad de más de 31 países y de miles de expertos, garantizando que la comprensión de los distintos mercados se aplique a su empresa, esté donde esté.

El objetivo de la empresa no es solamente desarrollar el "Know-How" sino también poner a disposición de sus clientes la experiencia técnica.

Configurada a nivel local para ser usada e innovar en los mercados locales. La red está conectada de forma centralizada lo que permite a los clientes pan-regionales beneficiarse de las innovaciones de la empresa procedentes de mercados de todo el mundo.

La red está conectada a través de una serie de medios:

- Herramientas: la gama de herramientas InnoTools, como InnoBook, Paper to Box y Pack Expert, ofrece un acceso inmediato a información compartida para ayudar a crear soluciones de embalaje adecuadas a su finalidad.
- Foros de especialistas: existen una serie de redes técnicas y comerciales que se reúnen periódicamente y que incluyen reuniones de diseño e innovación que se celebran cada dos años, a las que acuden impulsores de la innovación, y a las que siguen reuniones que se celebran a nivel local.

- Redes de proyectos: para los clientes de mayor tamaño pan-regionales y multinacionales, disponen de responsables de asistencia especializados que convocan un equipo procedente de toda la empresa para trabajar en proyectos específicos. Cada país cuenta también con sus propios equipos de innovación, centros, programas y proyectos para atender a su región e innovar para satisfacer la demanda del mercado local.

➤ Estrategia de Negocio

Estrategia de innovación en sus centros

La empresa dispone de centros de Innovación para cada una de sus unidades de negocio:

Embalaje: Disponen de instalaciones vanguardistas para ayudar a sus clientes a vender más. Estas instalaciones evalúan cada parte del ciclo de vida del embalaje:

Comportamiento del papel, del cartón, del embalaje y de la carga apilada.

Papel: Disponen de instalaciones vanguardistas para evaluar la pasta, el papel y cartón en cuanto a resistencia, impresión, maquinabilidad y propiedades químicas.

Explotación forestal: La fabricación de sus productos pretenden ser producidos desde un punto de vista sostenible por lo que se encargan de alimentar el ciclo del papel con fibras vírgenes nuevas.

De ésta forma cada una de las unidades de negocio de la empresa, buscan la innovación y la diferenciación en sus productos pues en el caso del papel y cartón la empresa realiza creaciones en cartón ondulado, éstas presentan formas muy variadas como son: embalajes para productos electrónicos, o cajas con forma de pescado incluso sillas de diseño.

➤ Estrategias Funcionales

Entre las estrategias de Smurfit Kappa una a destacar es la de aprovisionamiento puesto que el propósito de ésta es desarrollar relaciones comerciales duraderas y mutuamente beneficiosas con aquellos proveedores que mejor puedan responder a las necesidades de la empresa, respecto a costes, calidad y servicio.

Desarrollan iniciativas de aprovisionamiento a nivel corporativo o nacional, con el fin de seleccionar los proveedores preferenciales más adecuados en cada una de las categorías de producto, lo que les permite desarrollar su negocio por todas nuestras operaciones.

Los responsables de categoría de producto, que son un equipo de expertos y de responsables de compras de cada país, región o área de negocio, coordinan la función de compras. Este equipo es responsable de la estrategia de aprovisionamiento, de la negociación de precios y de la asignación de volúmenes.

Las categorías de aprovisionamiento son:

Sustancias químicas, Mandriles, Troqueles y clichés, Energía, Carretillas, Colas, Tintas, Equipos informático, Alquiler de vehículos, Piezas de repuesto en general (MRO), Equipos y piezas originales (OEM), Material de oficina, Materiales de embalaje (plásticos), Palets, Vestiduras para industria de papel, Pasta papel, Almidón, Telecomunicaciones, Mano de obra temporal, Transporte y logística, Viajes.

Estrategia en la cadena de suministro

Smurfit kappa colabora estrechamente con los clientes para alcanzar las soluciones de embalaje más sostenibles.

La empresa tiene en cuenta dos aspectos básicos en cuanto a sostenibilidad a la hora de innovar y colaborar con los clientes en el diseño del embalaje y optimación de la cadena de suministro:

El origen sostenible del diseño colectivo y del embalaje, pues ofrecen a los clientes la garantía de que sus productos están fabricados con materiales procedentes de fuentes sostenibles y utilizando los conocimientos de diseño colectivos de su equipo global de diseñadores.

Optimización de la cadena de suministro de los clientes, centrándose en cómo minimizar el impacto total en la sostenibilidad por cada unidad de producto que el cliente suministra al consumidor. Según el INCPEN (Consejo para la investigación del embalaje y el medio ambiente), el componente energético, y por lo tanto el impacto del CO2 de los productos de embalaje, es inferior a un 5% en la cadena de suministro de un cliente tipo.

El impacto indirecto positivo relacionado con el embalaje (menor nivel de daños/destrucción del producto embalado) es mucho más importante para la sostenibilidad de la cadena de suministro de un cliente.

Realizan evaluaciones con ayuda de paquetes de programas software de diseño, Innotools, con el objetivo de optimizar el impacto directo e indirecto que el embalaje tiene en toda la cadena de suministro de los clientes.

Estrategia de Ventas y Marketing

Ventas

Como líderes internacionales en el sector del embalaje elaborado con papel, son proveedores de muchas de las principales empresas y marcas de todo el mundo. Trabajar en el departamento de Ventas les proporciona la oportunidad de colaborar con diferentes empresas, una variedad de mercados y con una apasionante cartera de productos.

Una carrera profesional en ventas requiere un importante nivel de comunicación para, establecer relaciones con diferentes niveles organizativos, proporcionar un desarrollo de nuevos productos y una red de asistencia sólida y también desarrollar y ejecutar negociaciones y contratos aprovechando las oportunidades.

La función de ventas proporciona muchas oportunidades para el progreso de una carrera profesional, empezando por la venta de embalajes a empresas locales hasta llegar a la gestión estratégica de una cartera de clientes valorada en muchos millones de Euros.

Marketing

Una carrera profesional en el área de Marketing requiere de la planificación, el desarrollo, la implementación y la gestión de las actividades de comunicación internas y externas.

Comunicación interna: los empleados son un activo más valioso y la función del departamento de Marketing es mantener a los compañeros informados de lo que ocurre en la empresa y en el mercado.

Comunicación externa: se esfuerzan al máximo por ser una empresa centrada en el cliente, por lo que escuchan sus necesidades a fin de asegurarse de dar respuesta a sus necesidades de producto, innovación y sostenibilidad. Se aseguran de mantener una comunicación eficaz con todos los accionistas y otras partes interesadas, con el fin de construir y mantener relaciones sólidas.

El papel fundamental del Marketing es traducir la estrategia empresarial en planes y campañas de comunicación innovadoras y de gran impacto, que influyan de forma positiva en la audiencia a la que van dirigidas y que deriven en un beneficio empresarial mensurable.

Estrategia de investigación y desarrollo

Smurfit Kappa, siendo uno de los líderes del mundo en embalaje de cartón ondulado, impulsa una nueva estrategia global de marca, preparada para crear el futuro de sus clientes.

La nueva estrategia se centra en potenciar el crecimiento de los clientes a través de insights e innovación y tiene en consideración la continua batalla de las marcas por ganar en ese “momento de la verdad” en el que el consumidor elige una marca sobre otra. Además, generará el programa de insights más completo jamás visto en la industria del embalaje y construirá una red mundial de Experience Centres para clientes.

“Open theFuture”, es la nueva campaña que mostrará la dedicación que pone Smurfit Kappa en el crecimiento de sus clientes, a través de un acercamiento proactivo y orientado a la escucha y a su incansable persecución del beneficio que busca el consumidor en el momento de la compra. La nueva campaña utiliza la experiencia global de la compañía en embalaje, papel y sostenibilidad para resolver problemas reales a través del profundo conocimiento del cliente.

La nueva estrategia de marca irá acompañada de unos programas de atención al cliente e innovación pioneros en la industria. Estos incluyen un programa confeccionado a la medida de los clientes y está creado especialmente para la industria del embalaje, que generará un profundo conocimiento de los mercados de los consumidores, acerca de su comportamiento e información sobre tendencias nunca vistos en el sector.

Además, Smurfit Kappa está organizando una red de Experience Centre para clientes en sus mercados principales. El epicentro será el International CustomerExperience Centre, ubicado en Ámsterdam, donde las compañías trabajaran con expertos de Smurfit Kappa, para sumergirse en los insights de su mercado y evaluar novedades de embalaje diseñadas para darle mayor crecimiento y mejorar la cadena de montaje. Se instalarán centros satélites en los mayores mercados de todo el mundo.

“Open thefuture” llega a través de un nuevo y dinámico micro sitio con vídeos que muestran cómo clientes de todo el mundo han trabajado en estrecha colaboración con Smurfit Kappa para llegar a soluciones innovadoras que se convirtieron en un éxito comercial. Contará de un micro sitio para compartir nuevas historias en diferentes redes sociales o por mail (www.openthefuture.es).

Sistemas de información (IS)

El objetivo de la estrategia de IS es apoyar la eficacia y la eficiencia de las operaciones a través de la armonización de soluciones estándar. La función de IS, a través de los departamentos de Informática, proporciona diversos servicios a la empresa. Otras responsabilidades clave incluyen la gestión de la infraestructura informática, las plataformas de e-Learning, las comunicaciones de la oficina online y la gestión de los sistemas empresariales internos.

2.6 RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA

La Responsabilidad Social Corporativa (RSC), es definida como la actitud de la empresa ante las demandas de tipo social planteadas por el conjunto de la sociedad como consecuencia de sus actividades, a la evaluación y compensación de los costes sociales que la misma genera, (*Guerras y Navas 2007*)

La RSC está integrada por al menos tres áreas:

Área económico- funcional

Smurfit Kappa es uno de los productores más importantes del mundo, por lo que tienen el compromiso de gestionar sus operaciones de forma sostenible.

La empresa apuesta por la “Visión sobre sostenibilidad”, se trata del compromiso al que se someten por esforzarse en mejorar la forma en la que atienden las necesidades de sus principales interesados, entre los que se incluyen sus clientes, empleados, las comunidades locales en las que tienen el privilegio de desarrollar su actividad y los proveedores de capital.

Consideran que para alcanzar sus objetivos, el mejor medio es la utilización de prácticas comerciales basadas en los principios de un desarrollo sostenible a largo plazo.

Área de calidad de vida

Para reforzar las prácticas comerciales sostenibles y paliar las externalidades negativas generadas con su actividad se han establecido objetivos en base a estos componentes:

En primer lugar mencionar la Cadena de Custodia, se aplica con el objetivo de cooperar con una gestión forestal sostenible, es decir evitando el transporte de troncos ilegal y a una madera de procedencia sostenible, junto a esto fomentan la mejora de los ecosistemas y de la biodiversidad.

En segundo lugar, tratan de reducir el impacto de las emisiones de CO₂ en el medio ambiente, disminuyendo el uso de combustibles fósiles y fomentando el uso de fuentes de energía renovable.

En cuanto a los residuos y el agua, pretenden mejorar la eficiencia operativa de la empresa y con esto reducir el impacto en el medio ambiente, pues la disponibilidad de agua dulce es un problema creciente por lo que procuran minimizar la utilización de agua en sus actividades.

Por último hablar de la salud y seguridad, abastecimiento sostenible y la participación en la Comunidad.

La primera de las cuestiones sobre salud y seguridad es la proporción a los empleados de condiciones de trabajo seguras y saludables. Para ello es necesario aumentar el nivel de bienestar y seguridad en el trabajo concienciando a través de programas de formación sobre seguridad con el intento de disminuir los accidentes laborales.

Respecto el Abastecimiento Sostenible, la compañía pretende colaborar únicamente con los participantes de la cadena de suministros que se comprometan a adoptar los principios de sostenibilidad. Para ello se establece un compromiso con sus proveedores, solicitándoles que empleen prácticas sostenibles. Se realizarán auditorías periódicas y programas de seguimiento para garantizar un avance continuo.

Finalmente la participación en la Comunidad, con la que pretenden contribuir de una forma positiva al desarrollo económico y social de aquellas comunidades en las que

tienen el privilegio de desarrollar actividad, proporcionando empleo y respondiendo a las necesidades sociales de la comunidad.

Área de inversión o acción social

En cuanto al compromiso social, Smurfit Kappa defiende su mano de obra diversa y están comprometidos con unas prácticas justas y un tratamiento igualitario de todos sus empleados y de terceros, incluidos los socios comerciales y las comunidades locales.

Es importante la comunicación con los empleados y los representantes destacando ciertos temas:

Salud y seguridad, condiciones de trabajo, términos y condiciones de empleo, rendimiento y perspectiva empresarial, impulsar a los trabajadores para que alcancen su potencial mediante la formación continua, fomentar oportunidades para el progreso individual, conceder galardones para recompensar y fomentar el espíritu emprendedor, los galardones incluyen distintas áreas de operaciones, innovación, seguridad y sostenibilidad, estos se comunican a todos los empleados y ayudan a crear una atmósfera estimulante.

3. DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS

3.1 GESTION DE RECURSOS HUMANOS

Smurfit Kappa es una de las empresas que destaca por la calidad, la disponibilidad de recursos humanos y por la cercanía a los mercados consumidores presentando un entorno con menor riesgo económico, social y ambiental.

La empresa considera a los empleados un elemento esencial puesto que son el centro de todo lo que hacen, fomentan el trabajo en equipo, el compromiso de trabajar como un colectivo, para compartir ideas y trabajar por unos objetivos empresariales comunes. Son conscientes de que su relación con el cliente, su filosofía innovadora, su capacidad de diseño y su rendimiento en el mercado

dependen de su equipo global, por lo que tienen el compromiso de desarrollar constantemente sus amplios y multiculturales equipos internacionales.

Smurfit Kappa presenta un continuo desarrollo tanto personal como profesional en el que podemos diferenciar programas como Advanced Management Development Programme, General Manager Course, Executive Education. Estos programas son impartidos por su Universidad Corporativa, pues los estrechos vínculos de la empresa con institutos y escuelas empresariales garantizan que las mentes más brillantes tengan acceso a los conocimientos técnicos basados en las “mejores prácticas”. Estos programas se realizan a nivel corporativo, regional y local para dar respuesta a las necesidades del Grupo.

Por otro lado la empresa en la gestión de RRHH se enfoca como muestra la Figura 5, en la importancia de la Retribución, la Seguridad y Salud, el Desarrollo Directivo, las Pensiones, la Comunicación Corporativa, el Reclutamiento y Selección y los Sistemas de Información.

Figura 5. Gestión de RRHH en Smurfit Kappa



Fuente: *Elaboración propia*

3.1.1 Retribución

La política retributiva es uno de los aspectos más importantes con relación a los recursos humanos. La compensación o retribución se refiere a todo tipo de remuneraciones cuantificables (financieras, servicios o beneficios tangibles) que reciben los individuos a cambio de su trabajo en la empresa.

Según lo establecido en *el Convenio Colectivo* de Smurfit Kappa podemos diferenciar la política de retribución que sigue la empresa:

En primer lugar respecto a los objetivos, hay cierto acuerdo en que toda retribución debe según, (*M.Carmen de la Calle y Marta Ortiz, 2014*) :

1. Atraer potenciales candidatos
2. Retener a los buenos empleados
3. Servir de elemento motivador

Por tanto el sueldo debe ser lo suficientemente atractivo para atraer a las personas adecuadas y además debe ser flexible y adaptable al valor que tiene cada individuo para la organización.

Al igual que las personas somos diferentes, los elementos motivacionales también, pues para una persona puede tener mayor importancia el dinero y para otra puede tener más valor el prestigio. Así mismo teniendo en cuenta lo anterior nos centraremos en la Estructura Retributiva la cual clasifica la retribución (*Gómez, Mejía, Balkin y Candy, 2001*) en financiera y no financiera y dentro de la financiera podemos diferenciar:

Directas : Salario Base (fijo) e Incentivos (Variable)

Indirectas: Prestaciones

Directas:

- ✓ Salario Base (fijo)

El salario base se define como la cantidad fija que percibe un trabajador en función del puesto que ocupe y del tiempo trabajado. (*Gómez, Mejía, Balkin y Candy, 2001*)

De esta manera el convenio colectivo de la empresa recoge en el art 9, la estructura de remuneraciones de la empresa presentado varios niveles según el perfil de cada puesto.

art 9º - *"Al objeto de mantener una estructura de remuneraciones, el personal está clasificado en niveles, en función de los trabajos realizados y una vez aplicados los factores, cualidades y responsabilidades que entraña cada tarea. Los niveles asignados a cada puesto de trabajo son independientes de las categorías laborales y estas no determinan los niveles, aunque estos si determinan una categoría laboral asimilada. Los niveles se concretan en función del trabajo asignado."*

✓ Incentivos (variable)

Los finalidad de los incentivos es recompensar el desempeño o esfuerzo de los trabajadores, de manera que se logre el principio de equidad individual, siendo éstos muy útiles y comunes a la hora de utilizarlos.

En el convenio colectivo de la empresa cabe destacar los siguientes incentivos:

Artº 18º - Compensación de jornada continua :*"Al personal con jornada continuada a tres turnos diarios se le abonará, por cada día que trabaje, la compensación que se establece en función de los grupos que presente la empresa, por no efectuar el descanso reglamentario"*.

Artº 22º - Valoración de méritos: *"La valoración del mérito considera la actuación individual del empleado en la función encomendada. Mediante la valoración del mérito se analizan diversos factores:*

Factores comunes a jefes y empleados:

- *Formalidad y disciplina*
- *Aptitud, lealtad y cooperación*
- *Juicio utilizado en el trabajo*

Para jefes:

- *Dotes de mando*
- *Sentido de la responsabilidad*
- *Seguridad e Higiene*

Para empleados:

- *Calidad de trabajo*

- *Cantidad de trabajo*
- *Actitud hacia los demás*

La valoración se efectuará por los Jefes inmediatos, Directores y Jefe de Personal. La revisión del mérito, si procede, tendrá lugar una vez al año."

art 14º: "*Gratificaciones extraordinaria: Las gratificaciones de Julio y Navidad, consistentes cada una de ellas en 30 días, se abonarán a razón de:*

- *Empleados: Las asignaciones salariales de los niveles de encuadramiento (Artº. 11), valoración de méritos, complementos convenio y aumentos por antigüedad.*
- *Obreros: Las asignaciones salariales de los niveles de encuadramiento (Artº. 11), plus fijo, aumentos por antigüedad y bonificación IRTP, en su caso."*

Art 19º - "*Llamadas y compensación en concepto de gastos por desplazamiento.*

Cuando por necesidades del trabajo, se solicite del personal y se preste por el mismo servicios fuera de su horario normal o ciclo de trabajo, siempre que exija un desplazamiento de dicho personal a fábrica, se concederá, por "gastos de desplazamiento" una bonificación de 16,87 euros respecto del primer día en que trabaje fuera de su horario normal o ciclo de trabajo.

Por tanto tras lo expuesto por el convenio, la retribución asignada a cada trabajador irá de acuerdo al nivel que presente cada persona, está claro que la compañía implica a los trabajadores de forma directa formándolos y facilitando oportunidades para aspiren a mejores condiciones, por tanto no consideran que la retribución se vea como un simple sueldo, sino que sirva como incentivo para motivarlos."

Artº 26º - Participación en beneficios: "*El artículo 53 del Reglamento de Régimen Interior de la empresa queda derogado y queda sustituido por lo dispuesto en este artículo:*

La paga de beneficios, que se abonara en el mes de marzo del año siguiente al de su devengo, consistirá en el importe del 8 % de la Asignación Convenio y Antigüedad de cada trabajador en el año anterior (esto es en el año de su devengo), en función de la

categoría, tiempo de permanencia en plantilla y de la antigüedad promedio en el transcurso del año anterior."

Indirectas

✓ *Prestaciones*

Tratan de todas las compensaciones financieras, monetarias o no estas prestaciones no suelen pagarse de forma directa al empleado. Suele corresponder a objetivos de carácter social, organizativo y de los empleados, así como a su desarrollo personal. Estas prestaciones de Régimen General de la Seguridad Social son la asistencia sanitaria, las prestaciones farmacéuticas, la incapacidad temporal, la baja por maternidad o paternidad, baja por riesgo de embarazo e incapacidad permanente y jubilación. (Werther y Davis, 2000).

Artº 28º - Bajas por enfermedad común o accidente no laboral

a)" *Los tres primeros días de cada enfermedad serán a cargo de la empresa el 100% del importe de los siguientes conceptos de cada trabajador:*

a) Obreros: *Asignación salarial, antigüedad, plus Fijo, bonificación, compensación de jornada continuada, plus de nocturnidad y domingos y festivos.*

b) Empleados: *Asignación salarial; antigüedad; méritos; complemento convenio; compensación de jornada continuada, plus de nocturnidad y domingos y festivos.*

b) *Los días 4 al 15, ambos inclusive de cada enfermedad, la empresa por disposición legal abonará el 60 % de la cotización por contingencias comunes del mes anterior a la I.T. por cada día de baja.*

Los días 16 al 20, ambos inclusive, de cada enfermedad, la empresa complementará las prestaciones de la Seguridad Social hasta el 85% de los expresados conceptos retributivos de cada trabajador.

A partir del día 21, la empresa complementará dichos conceptos hasta el 100%."

Artº 29 - Maternidad

La empresa complementará las prestaciones de la Seguridad Social al 100% de los conceptos retributivos fijos de la mujer trabajadora durante los 56 primeros días del descanso por maternidad.

Artº 30 - Bajas por accidentes de trabajo

"En el caso de accidente de trabajo, la empresa complementará al personal, en su caso, las prestaciones económicas de la Seguridad Social hasta el 100% de percepción de los siguientes conceptos de cada trabajador: asignación salarial, antigüedad, complemento convenio; méritos, plus fijo, bonificación, plus de trabajo continuo, compensación de jornada continuada, plus de nocturnidad y domingos y festivos.

Este complemento se efectuará desde el primer día de la baja médica."

Artº 31º -Nupcialidad y natalidad

"e establecen los siguientes premios de nupcialidad y natalidad para el personal que, en el momento de ocurrir el hecho causante, lleve un año ininterrumpido de permanencia en la empresa:"

- *Nupcialidad 102,56 Euros*
- *Natalidad 68,44 Euros.*

Artº 32º - *"Seguro de Vida: "Continúa vigente el Seguro Colectivo de Vida que la empresa tiene contratado, cubriéndose las mismas contingencias y garantías, es decir:*

1.- Fallecimiento por causas naturales 27.045,54 Euros

2.- *Fallecimiento por accidente (laboral o extra laboral): 40.568,32 Euros*

3.- *Invalidez absoluta y permanente por accidente (laboral o extra laboral): 40.568,32 Euros*

4.- *Invalidez absoluta y permanente por enfermedad: 27.045,54 Euros*

El personal mayor de 65 años sólo tendrá la cobertura de 27.045,54 Euros de indemnización para el supuesto de fallecimiento por cualquier causa, puesto que de acuerdo con el condicionado de la póliza, a dicha edad expira las garantías complementarias."

Artº 34º Jubilación Anticipada

"a) Al trabajador que se jubile con antelación a la fecha coincidente con la edad oficial de jubilación, se le concede una indemnización por cese en función de la anticipación efectuada, cuyo valor será el que figura en la tabla adjunta:

<i>- Jubilación con un año de antelación</i>	<i>4.751,28 Euros</i>
<i>- Jubilación con dos años de "</i>	<i>9.502,56 Euros</i>
<i>- Jubilación con tres años de "</i>	<i>14.253,84 Euros</i>
<i>- Jubilación con cuatro años de "</i>	<i>19.005,08 Euros</i>
<i>- Jubilación con cinco años de "</i>	<i>23.756,39 Euros</i>

Los valores establecidos se incrementarán en los porcentajes de incremento que, para 2.012,2013 y 2014, se establecen en el Art. 3º del presente Convenio.

b) La empresa aceptará obligatoriamente las solicitudes de jubilación a tiempo parcial que le formulen los trabajadores mayores de 63 años siempre dentro de la legalidad vigente, y cumpliéndose estas condiciones.

- *Que no exista la necesidad de amortizar los puestos de trabajo.*

- *Que el trabajador preavise con una antelación de 6 meses respecto de la fecha de la pretendida Jubilación Parcial.*
- *Que el número de Jubilaciones parciales no supere el 5% anual de la plantilla."*

No Financieras

Se refiere a los aspectos relativos a la satisfacción que la persona recibe del puesto o del ambiente donde trabaja, (Mondy y Noe, 1997).

3.1.2 Seguridad y Salud

La compañía fomenta de forma continua un entorno de trabajo seguro y estable, a través del cumplimiento de las normas más exigentes en todas sus operaciones, debido a que son conscientes de la responsabilidad que tienen frente a todos sus empleados.

La seguridad tiene un carácter primordial en todas las inspecciones de rendimiento, por lo que disponen de documentación escrita sobre situaciones de emergencia la cual está entregada en cada emplazamiento y a disposición de los empleados a través de distintos programas de comunicación y los empleados nuevos reciben instrucciones de conducta y asisten a sesiones de formación, todo ello con el objetivo de mejorar el rendimiento respecto al del año anterior, mediante comprobaciones anuales regulares.

La mayoría de los emplazamientos disponen de un médico o de una enfermera que asesora sobre aspectos del estilo de vida como la dieta, el tabaco, el ejercicio y otros asuntos relacionados con la salud. Su asesoramiento profesional también se extiende a las familias y a las comunidades locales y cubre posibles problemas de salud, tanto ocupacionales como no ocupacionales, como pueden ser el VIH/SIDA, la diabetes o el estrés.

Estos emplazamientos tienen como obligatoriedad disponer de una cantidad de empleados cualificados y formados para administrar primeros auxilios.

Los coordinadores internos de la empresa realizan auditorias sobre los procedimientos de seguridad y salud con el fin de supervisar el programa.

Cada emplazamiento está obligado a celebrar reuniones periódicas del Comité de seguridad, las cuales deben incluir representantes de todos los niveles de la empresa.

Podemos destacar también que la empresa presenta unos galardones por logros conseguidos en seguridad que se conceden a la "planta más segura" y a la "planta que más ha mejorado" de cada división y región.

3.1.3 Formación y Desarrollo

En Smurfit Kappa la formación es un elemento esencial pues sus iniciativas de desarrollo y formación, se centran en estimular a los empleados para que miren hacia el futuro tanto en el ámbito personal como profesional, entienden la necesidad de las personas de superarse, de encontrar nuevos retos y superarlos. Tienen claro que es necesario innovar y asumir nuevos desafíos, para que sus profesionales lleguen a ser más resolutivos y que sientan el compromiso con la empresa que les está ayudando a desarrollarse, a colaborar y a integrarse.

Por lo tanto la empresa presenta actividades de desarrollo y formación cuyos objetivos son:

- Optimización del desempeño.
- Mayor nivel de compromiso.
- Mejora de la motivación del equipo.
- Ser una organización en la que se aprende.

La amplia gama de iniciativas de formación y desarrollo incluye, por ejemplo:

Programa avanzado de desarrollo Gerencial

Ayuda al desarrollo de los directivos, proporcionándoles las herramientas que necesitan para progresar dentro de la empresa.

Programa de inmersión en inglés

Forma un vínculo crucial con los cursos de idiomas a nivel local, con el propósito de mejorar el nivel de inglés de los empleados, siendo este el idioma empresarial oficial de la compañía.

Formación en economía de empresa

Muestra el impacto que las decisiones y acciones individuales pueden ejercer en el desempeño económico de la empresa. Se ha implementado con éxito en todo el mundo y han participado más de 2.000 empleados.

En América Latina, durante más de una década, los empleados han aplicado la filosofía del Mejoramiento Continuo con el fin de ofrecer un valor añadido a los clientes; es decir, ofrecerles lo que necesitan, cuando lo necesitan y en la cantidad que necesitan. También se han fomentado programas e iniciativas similares en toda Europa.

Prácticas sostenibles

Cada una de las entidades de la empresa desempeña un importante papel a la hora de equipar a los empleados con nuevas aptitudes y conocimientos para que puedan trabajar en alcanzar los objetivos de sostenibilidad.

En lo relacionado al Desarrollo Personal en Smurfit Kappa disponen de una amplia gama de programas formativos para que sus trabajadores se desarrollen y consigan un mayor talento en su carrera profesional.

Smurfit Kappa proporciona oportunidades de formación tanto personal como profesionalmente. Esto se realiza a través de programas internos a nivel corporativo, regional y local, contribuyendo a la vez a los objetivos empresariales del grupo.

Gracias a los estrechos vínculos con institutos y escuelas empresariales internacionales, facilitan y garantizan que las mentes más brillantes tengan acceso a las “mejores prácticas”.

La Universidad Corporativa proporciona un aprendizaje clave para la empresa que incluye:

- Advanced Management Development Programme

Este programa está dirigido a directores de distintas áreas, unidades empresariales y continentes. Se trata de un programa personalizado que ofrece un soporte para comunicarse con la alta dirección. Colaboran con escuelas similares a la Smurfit Business School y con otras destacadas empresas de formación con el fin de que sus directores consigan los mejores resultados.

- General Manager Course

Este curso de dirección general consiste en ayudar a los participantes en aspectos como liderazgo, habilidades y explorar perspectivas diversas, mostrándoles el cambio desde un papel funcional hasta un cargo general.

- Executive Education

La formación tiene un carácter continuo, por lo que Smurfit Kappa mantiene relaciones con numerosas escuelas empresariales internacionales, entre otras la London Business School (LBS), INSEAD y PurdueUniversity.

Planes de formación en Smurfit Kappa España y Portugal

Smurfit Kappa España y Portugal se compromete con sus empleados para proporcionarles una formación continua que mejore y adapte los conocimientos y habilidades, para que éstos se desarrollen profesionalmente y , por otro lado, asuman las continuas exigencias y retos que el mercado plantea en cada momento.

Desde la División de Cartón Ondulado se desarrollan programas formativos de carácter transversal para mejorar la competencia de los departamentos. Las áreas básicas de formación son las siguientes:

- Plan Formación Anual

Constituida por módulos de formación internos que van dirigidos a mandos intermedios y personal con potencial impartidos por Directivos de Smurfit y módulos de formación externos impartidos por las principales Consultoras de Formación.

- Profesionalización y mejora de los Delegados Comerciales

Se tiene en cuenta no sólo la formación continua sino la mejora de los procesos y procedimientos del área Comercial.

- Finanzas para No Financieros

Ofrecen formación sobre Finanzas a distintos niveles para todos los departamentos no financieros, puesto que es importante adquirir y tener conocimientos sobre este ámbito, para ser conscientes del impacto del trabajo y las decisiones en el resultado de cada planta del grupo Smurfit Kappa.

- Formación Equipo Directivo

Esta formación dirigida a los directivos está compuesta por aspectos esenciales para su continuo reciclaje en aspectos como acciones en Liderazgo, Gestión de Equipos, Coaching, Análisis de Problemas y Toma de Decisiones.

Las áreas básicas de formación son las siguientes:

- Seguridad y Salud, Calidad, Medioambiente y Seguridad Alimentaria, Diseño e Innovación, Procesos productivos y Mantenimiento, Finanzas y Administración, Idiomas y Habilidades Interpersonales.

Smurfit Kappa considera esencial la formación y desarrollo de sus trabajadores, para mantener y mejorar el éxito del Grupo Smurfit Kappa.

3.1.4 Pensiones

Las responsabilidades de esta área incluyen un profundo conocimiento de los programas de pensiones de jubilación, así como proporcionar apoyo al departamento de RRHH de la sede central y a la gerencia local. Otras responsabilidades incluyen también aportar asistencia a la función de finanzas y gestionar los proveedores de servicios externos.

3.1.5 Comunicación Corporativa

Se encarga de la elaboración de publicaciones de empresa, como el Informe Anual, el Informe de Desarrollo Sostenible y la revista People and Packaging, así como publicaciones internas. Además, es responsable de la gestión de marca e identidad corporativa de la empresa, Internet, Intranet y el desarrollo de nuestra presencia online.

3.1.6 Reclutamiento y Selección

Fuentes de Reclutamiento

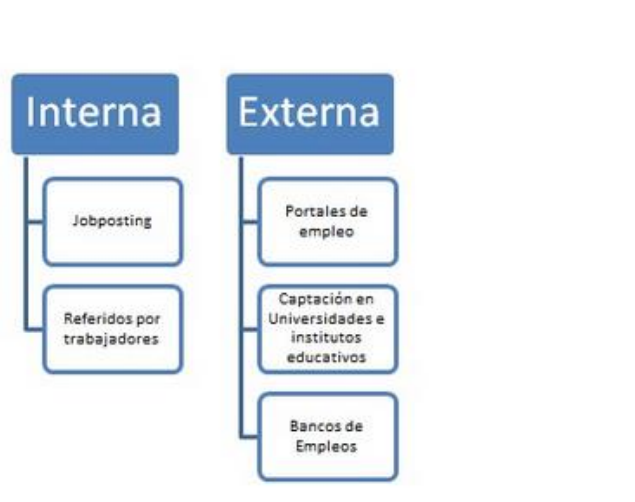
Smurfit Kappa es una organización con un amplio desarrollo en este aspecto.

En su página corporativa podemos encontrar fuentes para conseguir a los mejores candidatos que se ajusten al perfil deseado, como muestra la Figura 6 podemos diferenciar tanto fuentes de reclutamiento internas como externas.

Las fuentes de captación y selección de personal son múltiples, entre ellas cuentan con auto postulación laboral (*Jobposting*) cuyo objetivo es atraer de manera selectiva candidatos pertenecientes a la misma organización, que cumplan con el perfil para la posición requerida, con la finalidad de promover su crecimiento, al brindar la oportunidad de desarrollo profesional dentro de la empresa. En este caso estaríamos hablando de reclutamiento interno.

En cuanto a reclutamiento externo se maneja la captación de profesionales fuera de la empresa a través del uso de portales de empleos, en los cuales se publican las distintas oportunidades dentro de la organización, eventos de reclutamientos en reconocidas universidades del país e instituciones educativas para formación de profesionales y bancos de empleo.

Figura 6. Captación y Selección de Personal



Fuente: *Página web de Smurfit Kappa*

Smurfit Kappa forma a sus trabajadores a lo largo de su carrera profesional en la empresa, a través de formación con mentores, aprendizaje tanto teórico como práctico, red internacional de graduados y grupos de proyectos por lo que deben de estar seguros de los candidatos-futuros colaboradores.

Entre los casos de proceso de selección que he podido observar, es esencial que la persona que está dispuesto a conseguir un puesto de trabajo en esta compañía sea una persona con iniciativa, emprendedora, con ideas, es decir ser una persona que esté dispuesta a aportar valor a la empresa, a ser rentable, a ayudar a la empresa a alcanzar sus mayores objetivos.

En su página web Smurfit Kappa España, dispone de una plataforma denominada **“Únete a nosotros”**. A través de ella se puede contactar con la empresa y buscar las ofertas de empleo que se ofrecen en España, de manera que se puede ajustar el curriculum vitae al perfil buscado. Los curriculum recibidos quedan dentro de la base de datos de Smurfit Kappa de bolsa de empleo electrónica y además, el solicitante puede ajustar su perfil a un área u oferta de trabajo específica, seleccionando sus preferencias en cuanto al área geográfica deseada y los intereses profesionales.

Smurfit Kappa a través de esta plataforma propone los motivos para unirse a esta compañía además de impulsar programas para estudiantes, graduados y profesionales.

Graduados y Estudiantes

El grupo pone a disposición tanto para futuros graduados como para los que han finalizado sus estudios una amplia gama de oportunidades en todo el mundo.

Para los Graduados el motivo de unirse a esta empresa comienza por formar parte de un equipo internacional de 43.000 personas con un gran talento de 33 países distintos.

Realizaran funciones de áreas como Finanzas, Operaciones, Diseño de Productos, Ventas, y Marketing desempeñando así un papel en el suministro de soluciones innovadoras y líderes en el mercado a clientes locales y multinacionales.

La gama de actividades incluye: formación teórica y práctica, formación con mentores y coaching.

El programa presenta una duración de aproximadamente dos años, con periodos de 9 meses en diferentes áreas y divisiones del Grupo Smurfit Kappa en España y Portugal. Cada participante está acompañado de un mentor para así analizar conjuntamente el grado de progreso y desarrollo de cada una de las fases de las que se compone el programa. Esto permitirá a los participantes adquirir una visión global de la empresa, quienes son y donde están.

El primer Programa que realizó el Grupo estuvo compuesto por más de 1600 candidaturas y alcanzó un 70% de Graduantes que se incorporaron.

El segundo Programa se realizó a mediados de 2008, con el mismo objetivo y estructura. El 80% se incorporaron al Grupo, pero no solo en España y Portugal, sino en toda Europa.

El Grupo Smurfit Kappa en España y Portugal considera que es fundamental el desarrollo de este programa para que los jóvenes puedan tener la oportunidad de alcanzar objetivos y adquirir talento y a la vez garantizar su crecimiento a través de los mejores profesionales.

Este reclutamiento de estudiantes tiene como fin el ofrecerles experiencias significativas, ya sea en trabajos de verano, en prácticas para tesis o en programas para adquirir experiencia laboral y al mismo tiempo, ellos aprenden de los participantes, cuando les indiquen qué deben seguir haciendo y qué podrían mejorar.

Profesionales

Con el título **“Da un paso adelante”** Smurfit Kappa encabeza en su página web el reclutamiento respecto al equipo de profesionales pues valoran el talento, porque son la fuerza motriz de la compañía y buscan personas decididas y dispuestas a innovar que deseen unirse a ellos y seguir ampliando sus conocimientos, experiencias y aptitudes.

Ofrecen el entorno adecuado, las oportunidades y los retos que necesita para progresar, tanto profesional como personalmente.

Entre las Instituciones educativas con las que colabora Smurfit Kappa encontramos SmurfitKappa Group University, escuelas similares a la Smurfit Business School y la London Business School (LBS), INSEAD y Purdue University.

Perfil Deseado

Smurfit Kappa busca a personas que presenten unos valores esenciales como son la integridad a la hora de trabajar, el liderazgo (puesto que todos los trabajadores tienen un papel importante que desempeñar y cualquiera puede ser líder esforzándose al máximo para ser el mejor), saber trabajar en equipo, (pues se fomenta el compromiso a compartir ideas y tener un carácter emprendedor, con ganas de aprender e innovar).

Para esta organización, es importante ajustar el perfil del candidato idóneo para el puesto a desarrollar, debido a su importancia a largo plazo, a su estabilidad en la empresa y a su desarrollo dentro de la misma.

La compañía está interesada en encontrar perfiles con alta capacidad, profesionales dispuestos a progresar y desarrollarse, trabajadores que garanticen el crecimiento de la empresa y al mismo tiempo se formen tanto personal como profesionalmente.

3.1.7 Sistemas de información IS

El objetivo de este sistema es apoyar la eficacia y la eficiencia de las operaciones a través de la armonización de soluciones estándar. La función de IS, a través de los departamentos de Informática, proporciona diversos servicios a la empresa. Otras responsabilidades clave incluyen la gestión de la infraestructura informática, las plataformas de e-Learning, las comunicaciones de la oficina online y la gestión de los sistemas empresariales internos.

3.1.8 Coaching y Mentoring

Coaching

Como sabemos *Coaching* se define como *"la orientación del coach, que es una persona técnicamente cualificada, con vocación de servicio que apoya al coachee (destinatario o cliente) a buscar dentro de sí, y a usar herramientas de coaching para el alcance de su mejora personal y profesional."* (coachingparavivir.wordpress.com)

Smurfit Kappa respecto a este método quiere impulsar una iniciativa de desarrollo a nivel de Comité de Dirección integrado por 10 personas (CEO, Director General de Nervión, Gerentes de Sangüesa, Mengíbar, Central Forestal y Papel Recuperado, Directora de SC, Director Comercial, Directora de Calidad, Director de RRHH) , para analizar los puntos fuertes y débiles de la empresa y tener el objetivo de favorecer la cohesión y alineamiento , transmitir un sentido de unidad y propósito conjunto, incrementar el nivel de autoconsciencia y conseguir la apertura de un espacio de reflexión para revisar los procesos que realizan día a día.

Mentoring

Respecto al *Mentoring*, decir que *"es el ofrecimiento de consejos, información o guía que hace una persona que tiene experiencia y habilidades en beneficio del desarrollo personal y profesional de otra persona"*. (www.mentoring.es)

Los mentores del Grupo están dispuestos a ofrecer el apoyo, el asesoramiento y el feedback que se necesite y, por supuesto, la confianza y el estímulo que se requiera para crecer profesionalmente.

4.DERH EN SMURFIT KAPPA

Tras revisar la información sobre la dirección estratégica y la gestión de recursos humanos Smurfit Kappa, vamos a analizar si ésta última tiene carácter estratégico y si forma parte de la dirección estratégica de la organización.

Para afirmar si la gestión de recursos humanos es estratégica, tenemos que basarnos en los cuatro puntos que deben cumplir según Albizu y Landeta (2011) y que ya comentábamos en la introducción.

El primer punto se refiere a *“La convicción de que las personas son un recurso estratégico para la generación de ventajas competitivas, y por tanto, se considera que la gestión de recursos humanos es clave en la consecución de los objetivos estratégicos”*. Podemos afirmar que las personas, los trabajadores de Smurfit Kappa, generan una ventaja competitiva para la empresa. Esto se comprueba a través de los procesos de selección en los que buscan candidatos formados y emprendedores, con capacidades para desarrollarse tanto personalmente como profesionalmente y, además, con implicación con la empresa. También se observa en su cultura de trabajo, formada por personas con valores como liderazgo, integridad, innovación y capacidad para trabajar en equipo. Al tratarse de una empresa con amplia expansión internacional, hace posible que los empleados puedan introducirse en la cultura de trabajo de otro país diferente al suyo de origen, lo que posibilita aprender otros métodos de trabajo diferentes y ayuda a integrarse mejor a la hora de trabajar en equipo.

“La orientación de los planes de Recursos Humanos hacia el largo plazo” es la segunda característica que debe cumplir para considerarse la GRH estratégica. Ésta tiende a definir un estilo y un modelo de actuación que no puede estar variando año tras año en función de los vaivenes coyunturales. En nuestro caso de estudio, queda reflejada la orientación hacia el largo plazo gracias a los planes de formación que reciben los trabajadores tanto en idiomas como en cursos especializados impartidos por la Universidad Corporativa de Smurfit Kappa junto a las instituciones educativas con las que colabora. Todo ello ayuda a desarrollarse y crecer profesionalmente dentro de la empresa, obteniendo nuevos retos a lo largo de su carrera.

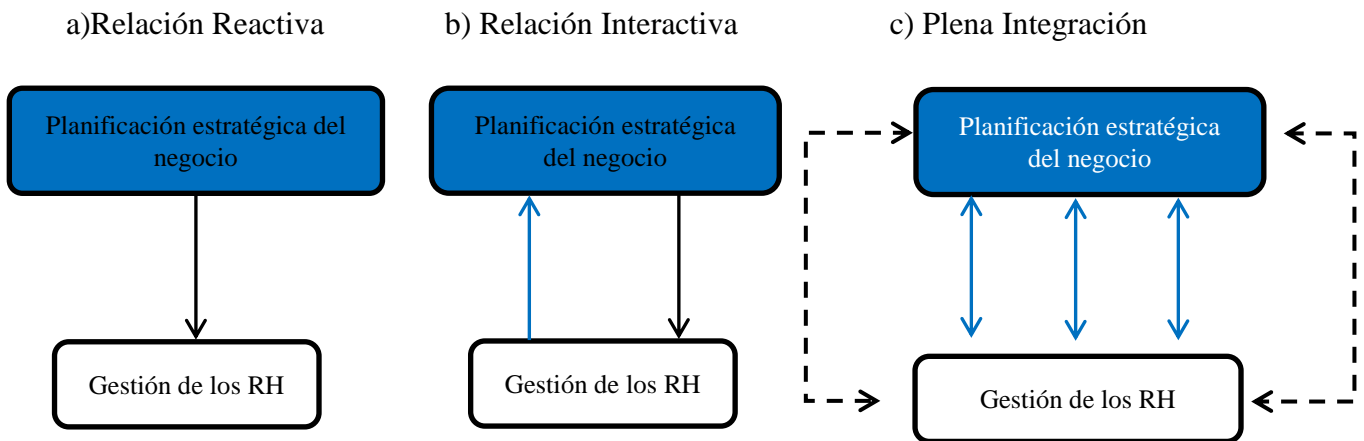
También la apuesta por el Desarrollo Profesional (*Coaching y Mentoring*) son algo importante, pues se apuesta por la estabilidad del personal.

El tercer punto trata sobre *“la interrelación entre la gestión de los Recursos Humanos y los procesos estratégicos empresariales”*. Debe existir una fuerte interdependencia y coordinación entre las políticas y funciones de recursos humanos con la estrategia de la empresa. Para ser considerada la dirección de recursos humanos como estratégica, se debe producir la “integración horizontal” e “integración vertical”. Al hablar sobre los valores de la empresa dejamos claro la calidad y la ejecución perfecta que el personal debe apropiarse para ofrecer los mejores productos, algo asumido por los mismos. Así sin el trabajo de los empleados, no sería posible la estrategia.

El cuarto y último punto a cumplir sería *“El papel destacado de los mandos de línea como elementos de transformación estratégica de la función de recursos humanos, entendiéndolo la mayor responsabilidad en áreas como empleo, desarrollo de recursos humanos y gestión de recursos humanos y gestión económica”*. Smurfit Kappa los hace formar parte del reclutamiento, la selección y la formación. De esta manera acortan la relación y comunican la estrategia con el área de recursos humanos poniéndola en práctica. En el caso de la innovación como pilar fundamental de la empresa, los recursos humanos tienen un papel importante, ya que la compañía internamente se encarga de sus productos y su desarrollo, incluso se puede extrapolar esa estrategia de innovar al área de recursos humanos, gracias a la necesidad de promocionar internamente y de formarse para desarrollarse como profesional.

Una vez comprobado el carácter estratégico de la dirección de recursos humanos, es necesario atender a la cuestión de qué tipo de relación existe entre la estrategia empresarial y la estrategia de los recursos humanos.

Figura 10. Relación entre la estrategia y los RRHH



Fuente: Albizu y Landeta, (2007)

- **Relación reactiva:**

La estrategia de la empresa se convierte en la guía que ha de seguir la Dirección de Recursos Humanos, y sus políticas y estrategias. De esta manera, el área de Recursos Humanos tiene un papel tendente a facilitar la consecución de los objetivos estratégicos en cuya fijación, generalmente no ha participado. La contribución de los Recursos Humanos en la estrategia de la empresa queda innecesariamente limitada.

- **Relación interactiva:**

Se produce una consulta al departamento encargado de la Dirección de los Recursos Humanos, que actúa en este caso como órgano de staff en orden a informar sobre aquellas cuestiones relativas a los recursos humanos que se debieran considerar en la definición de la estrategia. Sin tomar parte en las decisiones de carácter estratégico, se aprecia un cierto nivel de influencia y relevancia de la función de recursos humanos en el contexto organizacional.

- **Plena integración :**

Los directivos de Recursos Humanos operan desde la perspectiva de la organización en su conjunto, estando sus consideraciones al mismo nivel que las económicas o productivas, y afectando a estas y otras áreas. Es en este estadio donde el área de Recursos Humanos adquiere mayor incidencia en el largo plazo.

Con respecto a la relación existente entre la estrategia corporativa y la gestión de recursos humanos, creemos que se trata de una relación interactiva ya que apuesta por la formación continua tanto personal como profesional de sus trabajadores y a la misma vez que esto les sirva para el éxito empresarial de la compañía. Por tanto los recursos humanos son considerados la fuente de ventaja competitiva y un punto fuerte de su estrategia empresarial sin llegar a componer consideraciones estratégicas equiparables a las económicas o productivas.

Esto queda mostrado en la amplia gama de programas que presenta la empresa para la formación de sus empleados y futuros aspirantes a puestos de trabajo como son los graduados, estudiantes y profesionales, junto a la cultura que imparten en la empresa como hemos mencionado anteriormente, creando así un valor recíproco para ambas partes tanto para la empresa como para los empleados.

Smurfit Kappa demuestra cómo la dirección de recursos humanos puede llegar a estar integrada en la estrategia corporativa, con motivo de su continuo esfuerzo por hacer partícipes de la buena andanza de la empresa a sus empleados, de hacerles entender la necesidad de formar un equipo para el buen funcionamiento y el claro éxito de una de las mayores empresas de España destacada sobre todo por su elevada expansión internacional por todo el mundo.

5. CONCLUSIONES

Como resultado del estudio de los cuatro elementos principales que convierten en estratégica la Dirección de los Recursos Humanos de Smurfit Kappa junto con los principales aspectos de la empresa, la dirección estratégica que la caracteriza y las diferentes funciones, es posible analizar la importancia de los Recursos Humanos (RH) siendo estos esenciales para la Dirección Estratégica. Analizando los cuatro elementos esenciales; los RH son la clave para la generación de ventajas competitivas, que los planes de RH tienen una orientación a l/p, que ha de existir interrelación entre las políticas y actividades funcionales de RH y por último la estrecha relación entre las actividades de RH y los mandos de línea, llegamos a la conclusión de que los RH tienen un papel primordial en la empresa.

En cuanto al análisis entre la estrategia empresarial y la de RH, llegamos a interpretar que se trata de una relación interactiva en la cual el rol se caracteriza porque el área de RH ha de ser considerada tanto en la formulación como en la implantación de la estrategia.

Por tanto los RH son considerados la fuente de ventaja competitiva y un punto fuerte de la estrategia empresarial de la empresa, o acaso, ¿No consideran ustedes que las mayores empresas del mundo son líderes en su sector por poseer un equipo de RH cualificado?

6. BIBLIOGRAFÍA

- Albizu Gallastegi, E. y Landeta Rodríguez, J. (2011): *Dirección Estratégica de los Recursos Humanos. Teoría y práctica*, Ed. Pirámide, Madrid.
- Iborra Juan, M.; Dasí Coscollar, A.; Dolz Dolz, C. y Ferrer Ortega, C. (2006): *Fundamentos de dirección de empresas*, Ed. Paraninfo, Madrid.
- Navas López, J.L. y Guerras Martín, L.A. (2007): *Fundamentos de Dirección Estratégica de la Empresa*, Ed. Civitas, Madrid
- Calle Durán, María del Carmen de la; Ortiz de Urbina Criado, Marta Ortiz de Urbina Criado. (2006): *Fundamentos de recursos humanos*, Ed. Pearson Educación, Madrid.
- Gómez, Mejía, Balkin y Candy (2001): *Fundamentos de recursos humanos*, Ed. Pearson Educación, Madrid.

Webgrafía (Páginas Web Consultadas)

- <http://www.axesor.es/>
- <http://www.smurfitkappa.com/>
- <http://www.expansion.com/>
- <https://prezi.com/>
- <http://aecop.net/>
- <http://convenios.vlex.es/>
- <http://www.udistrital.edu.co:8080/documents/138588/3093793/Proyecto+de+Grado.pdf>
- <http://convenios-colectivos.vlex.es/vid/papelera-navarra-s-centro-cordovilla-201141>
- <http://www.corrugando.com>
- <https://coachingparavivir.wordpress.com>
- <http://www.mentoring.es/>

