

WOOD MADE

NÚMERO 6

STORIES

MAYO 2024

SONAE ARAUCO WORLD STORIES



EL CONOCIMIENTO EN NUESTRO ADN

Adelaide Alves y Paulo Pinto de Sousa comparten su visión de la empresa y la importancia del conocimiento.

FORMAR PARA VALORAR

La formación como factor de atracción, transformación y retención.

CRISTINA SIMÓN

La especialista en Comportamiento Organizacional habla del papel de las empresas en la motivación de los empleados.

INDUSTRIA 5.0

Sonae Arauco avanza hacia la necesaria intersección entre humanidad y tecnología.

Dirección

Joana Martins

Comité de redacción

Raquel Noutel Santos
Sofia Moreira
LLYC

Editorial

Rui Correia

Participación especial

Cristina Simón

Colaboradores

Adelaide Alves
Ana Pais
Angel Garcia Bombin
Arman Fatunz
Bruno Almeida
Edite Barbosa
Enrique Quirós Domínguez
Frank Gūnnemann
Gabriela Mota
Jannes Meyering
Javier Balsa
Johannes Wendt
José António Rocha
Nelson Monteiro
Paulo Pinto de Sousa
Sami Mrad
Sónia Lopes
Stefan Schur
Steffen Körner

Agradecimientos

Esta edición fue posible gracias al apoyo de varios colegas de los diferentes países donde Sonae Arauco está presente. Gracias a todos por vuestra dedicación.

Portada

Los perfiles que aparecen en la portada de la revista son los de 3 empleados de Sonae Arauco.

Título

Wood Made Stories, Sonae Arauco World Stories

Autor

Sonae Arauco

Número de la edición

6.ª edición

Editora

Sonae Arauco
Lugar do Espido
Via Norte, 4470-177 Maia
www.sonaearauco.com

Fecha de publicación

Mayo de 2024

Design

Artur Sempere - SempereatWork

Impresión y acabado

Lidergraf · Artes Gráficas, SA

Traducciones

Lingfy
elinga GmbH

Depósito legal

455742/19

ISSN

2184-5409



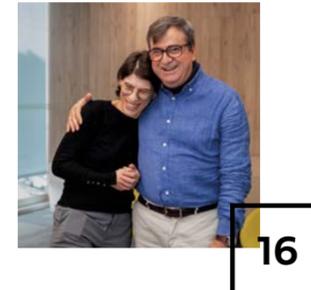
Taking wood further



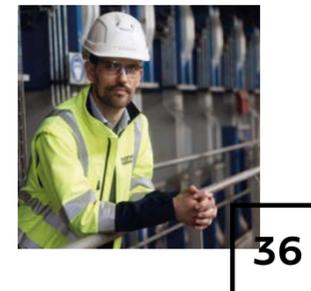
Índice



12



16



36



50

04

Editorial

La tecnología a nuestro servicio

16

Entrevista

Adelaide Alves y Paulo Pinto de Sousa
El conocimiento como base de la identidad de Sonae Arauco

Future Made

50

Invitada

Las empresas necesitan entrenar la capacidad de influencia de sus líderes

Refresh

06

Overview

Una nueva estrategia

Wood Made Stories

24

Gran Reportaje

Formar para valorar, aprender para evolucionar

56

Tendencias

Desde el parque de madera hasta el corazón de la producción, son las personas las que hacen la Industria 5.0

12

Opinión

Edite Barbosa
Capital humano para el mañana: retos, obstáculos y oportunidades

36

Perfil

Arman Fatunz
Respetar nuestro patrimonio para construir un futuro mejor

14

Fotografía destacada

Seis empleados destacan la diversidad en Sonae Arauco

46

Inside Out

Enrique Quirós Domínguez
Entre España y el mundo

Editorial

La tecnología a nuestro servicio

Rui Correia,
CEO Sonae Arauco

En Sonae Arauco estamos orgullosos de formar parte de una empresa que, cada día, a través de los productos que introduce en el mercado, contribuye a construir un mundo mejor. Y en la raíz de nuestro propósito hay un deseo inquebrantable de mejorar la vida de las personas, el tema que vamos a tratar en esta edición.

Es a través de las personas que tomamos una materia prima natural tan valiosa como la madera y la transformamos en soluciones de valor añadido. Trabajamos cada día en un modelo de bioeconomía circular y queremos alcanzar la neutralidad en carbono para garantizar la sostenibilidad de nuestro planeta. Y es también por ellas y con ellas por lo que, en un sector tan competitivo como el de los tableros derivados de la madera, replanteamos procesos, optimizamos sistemas y damos sentido a cada decisión, a cada cambio.

En el último año, Sonae Arauco ha consolidado su **posicionamiento como actor clave y parte interesada en la transición hacia un modelo económico sostenible y, en la revisión estratégica,**

hemos otorgado a las personas un papel central. Nos comprometemos a ser un referente en el sector, guiados por la mejora continua y la excelencia operativa. Más que un conjunto de intenciones, nos esforzamos cada día por crear una organización cada vez más ágil y flexible.

Una prueba de ello es la puesta en marcha de los programas Darwin y Value 2 Win (V2W), dos viajes de transformación basados en la estrategia de la empresa. Mientras que con Darwin ya estamos trabajando en la simplificación y estandarización de procesos y en la adopción de las mejores prácticas del sector, con V2W nos estamos centrando en crear una verdadera mentalidad de valor que abarque a toda la empresa y tenga al cliente en el centro de esta ecuación. Estos proyectos no solo refuerzan nuestros equipos, convirtiéndolos en más eficaces y unidos, sino que también nos dan mayor capacidad para responder a los retos de un sector en constante evolución.

Al mismo tiempo, **es junto a las personas como se producen los avances**

tecnológicos. Hoy en día es impensable avanzar hacia la excelencia operativa sin el impulso que nos da la digitalización. Herramientas como la inteligencia artificial (IA) permiten procesar grandes volúmenes de datos y establecer relaciones entre variables, facilitando la generación de conocimiento, que se vuelve infinitamente mayor y más rápida. Y más conocimiento se traduce en más oportunidades, menos esfuerzo y rutinas más valiosas para todos.

En Sonae Arauco, hemos estado trabajando en varios proyectos que ya aprovechan las ventajas de la IA, y nuestra Planta Digital es probablemente el proyecto que mejor refleja la evolución que hemos estado llevando a cabo. Sin embargo, son innumerables los ejemplos que estamos desarrollando para aprovechar las herramientas de IA, como un modelo para la detección temprana de defectos en nuestras líneas de producción o un plan de producción inteligente y adaptativo que interpreta criterios como las fechas de entrega, los tiempos de preparación o de almacenamiento, entre muchos otros.



05

«Nuestro enfoque de la tecnología implica identificar lo que puede hacer por nosotros, por la empresa, por el planeta – las oportunidades – y luego utilizarla para capacitar a cada empleado».

Es más, estamos desarrollando nuestro propio Chat GPT, que empezó a idearse incluso antes del lanzamiento del popular modelo de comprensión del lenguaje natural, y que podrá, entre otras cosas, ayudar a navegar por la Planta Digital.

Sin embargo, aprovechar no es sustituir. Una máquina nunca tendrá la dedicación ni la creatividad de un ser humano, que son los ingredientes clave para el éxito de una empresa. Un algoritmo nunca tendrá los valores de Sonae Arauco, que son fundamentales para la construcción de nuestra identidad. Así que la tecnología *per se* nunca podrá sustituir a un ser humano. Nuestro enfoque de la tecnología implica identificar lo que puede hacer por nosotros, por la empresa, por el planeta, las

oportunidades y luego utilizarla para capacitar a cada empleado, facilitándole la información adecuada y oportuna que mejorará y agilizará la toma de decisiones.

Las personas siempre serán la base del trabajo de Sonae Arauco. Por esta razón son uno de nuestros cinco pilares estratégicos principales. A través de SAKA, la Academia del Conocimiento de Sonae Arauco, hemos impulsado el desarrollo de nuestros empleados en áreas tan diversas como los procesos productivos, mantenimiento o robótica, entre otras, construyendo las bases del conocimiento que sustenta nuestra empresa. Actualmente hay numerosos recursos disponibles, entre ellos cursos de aprendizaje electrónico, seminarios *web* y

tutoriales, creados por nuestros expertos para la formación técnica y no técnica. Es, en esencia, una academia Sonae Arauco, ideada a nuestra medida.

En esta edición de nuestra revista, destacamos los esfuerzos continuos de Sonae Arauco para maximizar el trabajo y el valor de cada empleado, desde la formación hasta la tecnología y, por supuesto, la innovación. **Es con la implicación de todos como, día a día, seguiremos construyendo los cimientos de una empresa más sólida, competitiva y de excelencia. Cuento con todos vosotros para otro año de desafíos, oportunidades y éxitos, para llevar a Sonae Arauco más lejos, con gran orgullo.**

Refresh



Overview

UNA NUEVA ESTRATEGIA

El 2023 fue un año de cambios en Sonae Arauco. El mundo ha cambiado y está en nuestro ADN evolucionar para seguir el ritmo de este desarrollo. De cara al futuro, revisamos nuestra estrategia, alineándose con la madurez de la empresa y el mundo en que vivimos. Con ello queremos reforzar la esencia de Sonae Arauco pero, sobre todo, reafirmar nuestro compromiso de ser el referente de un sector que, a través de los productos que ofrece al mercado, de mobiliario, de interiorismo y construcción, contribuye a crear un mundo mejor.

«Nuestro objetivo no es ser la empresa más grande, sino la que cumple sistemáticamente sus promesas a los sectores y socios adecuados».

Rui Correia, CEO de Sonae Arauco

Visión

Crear soluciones derivadas de la madera para una vida, un futuro y un planeta mejores.

Misión

Desarrollar, producir y suministrar de forma sostenible soluciones renovables derivadas de la madera, a través de la excelencia operativa, la innovación, la inspiración de las personas y socios, creando valor a largo plazo.

Estrategia

Con el mismo propósito rector - ser la empresa de referencia - y una voluntad inquebrantable de afirmar el potencial de las soluciones derivadas de la madera como clave para la transición a un modelo económico sostenible, **la nueva estrategia se centra en el cliente y se basa en la creación de valor y en las asociaciones de éxito.**

Cinco pilares estratégicos principales:



Personas y cultura



Innovación basada en el valor



Socio de valor



Excelencia operativa



Cuidar el planeta



DARWIN, un viaje transformador

Darwin

Digital Acceleration Ready (to) Win

DARWIN es el proyecto de aplicación de la nueva solución **Enterprise Resource Planning (ERP, por sus siglas en inglés)** de Sonae Arauco, basada en la nube y potenciada por la tecnología SAP S/4 Hana, que marcará el futuro de la empresa en al menos una década. Esta nueva solución es otro paso importante en la búsqueda continua de la excelencia, e implicará a todos los empleados de la empresa, además de repercutir en varias partes interesadas. Iniciado en 2023, **el proyecto se encuentra ya en la fase de aplicación y configuración de los procesos en el sistema, y se está preparando la migración a la nueva solución**, con el apoyo de un programa coherente de gestión del cambio.

¿Por qué un nuevo ERP?

Simplifica y normaliza los procesos complejos

Adopta las mejores prácticas del sector

Nos permite estar al día de los avances tecnológicos

Tiene un impacto a largo plazo

Transforma la empresa

V2W, una mentalidad orientada a la creación de valor

Diseñado para reforzar la capacidad de la empresa de generar, medir y proporcionar valor a los clientes, el proyecto Value 2 Win (V2W, valor para ganar) ha permitido a Sonae Arauco afirmarse progresivamente como un socio de valor, **proporcionando a sus clientes productos y servicios basados en una lógica win-win (ganar-ganar), mucho más allá de una simple transacción comercial**. En 2023 se dieron nuevos pasos hacia este cambio cultural, cuyo centro es el cliente:

V2W
Value2Win

+200 empleados formados

+4000 horas en formación y otras actividades

+2500 clientes analizados de forma segmentada

Salud, Seguridad y Medioambiente

Ocho unidades industriales sin jornada laboral perdida (LWC) en 2023

Beeskow, Cuéllar, EuroResinas, ImPaper, Mangualde, Meppen, Tecmasa y Valladolid son las unidades industriales de Sonae Arauco que, en 2023, no registraron ningún accidente con jornada laboral perdida (LWC, por sus siglas en inglés) de sus propios empleados. Este logro refleja el compromiso de la empresa con la seguridad, que se materializa en la ejecución del plan estratégico definido para el área en 2021. De estas unidades industriales, tres tuvieron periodos más largos sin LWC:

- Valladolid: 2 años
- EuroResinas: 3 años
- ImPaper: 4 años

Un nuevo procedimiento de gestión de las consecuencias

Establecer una verdadera cultura de la seguridad en toda la empresa requiere varios pasos, entre ellos un nuevo procedimiento de gestión de las consecuencias, puesto en marcha en 2023 en Sudáfrica, España, Países Bajos, Portugal, Reino Unido y Suiza. **El objetivo de este procedimiento, que forma parte de la hoja de ruta de la seguridad, es promover y reconocer las buenas prácticas internas** (realización de observaciones de seguridad, participación activa en los paseos Gemba diarios, entre otras) para que inspiren su adopción proactiva, así como corregir y, en su caso, penalizar los comportamientos que puedan dar lugar a accidentes y lesiones. En Alemania, el procedimiento se aplicará a lo largo de 2024.

Cadena de Suministro

Optimización del transporte en Alemania

El proyecto multifuncional **Oracle Transportation Management (OTM)**, que ha entrado en vigor en **Nettgau, Beeskow y Meppen**, abarca diferentes áreas y tiene como objetivo unificar la gestión del transporte de toda la cadena de suministro de Sonae Arauco, minimizar los costes y optimizar los niveles de servicio. Mediante un algoritmo único, es posible establecer la interconectividad con los transportistas, al tiempo que se obtienen datos para apoyar la toma de decisiones, garantizando el estricto cumplimiento de los requisitos de los pedidos y de los plazos de entrega. Los resultados muestran una tendencia positiva:

76%
de los pedidos se planifican automáticamente

64%
de los envíos se adjudican automáticamente

Ciberseguridad y Tecnología

Ciberseguridad (aún más) fuerte



En línea con los objetivos de la empresa, el equipo de **Ciberseguridad** sigue **aumentando el nivel de protección de los activos digitales, en un esfuerzo que incluye la movilización y formación de los empleados, especialmente en relación con el phishing, así como el establecimiento de un plan de respuesta a los ataques informáticos**. El año pasado también se evaluó el nivel de preparación de las unidades ante las amenazas de *ransomware*. Los resultados refuerzan la necesidad de un mayor cuidado con las copias de seguridad, la segmentación de la red entre TI y OT y el uso de la tecnología *Endpoint Detection and Response* (EDR, detección y respuesta de puntos finales) para vigilar y responder a las ciberamenazas.

Acceso remoto a las unidades industriales

Ante la constante necesidad de tener acceso remoto para el mantenimiento, todas las unidades industriales de Sonae Arauco cuentan ahora con una nueva solución, **Zscaler**. Además de la protección digital, esta aplicación también permite controlar y comprender mejor los patrones de acceso remoto entre plantas y por proveedor.

Red renovada en Nettgau

La mayor planta de Sonae Arauco ha visto renovada su estructura de red en el último año, mejorando el acceso a Internet mediante la norma WiFi 6E y minimizando la falta de cobertura móvil. También se aplicó la segmentación entre conexiones TI y OT, garantizando no solo la calidad de las operaciones sino también la seguridad de la red.

La renovación en cifras:

4 km de fibra óptica
21 km de cables de cobre
300 puntos de red
112 puntos de acceso
25 conmutadores

Transformación Digital

Digitalización desde el interior de la fábrica...

Los avances tecnológicos no se detienen en Sonae Arauco y 2023 fue el año en el que las plantas de Nettgau y Valladolid vieron implantada la Planta Digital. En Valladolid, el proyecto está plenamente operativo y ya cuenta con un gran número de seguidores: todas las reuniones diarias cuentan con la ayuda de loW Digital, se realiza un seguimiento de las acciones derivadas de estas reuniones a través de la nueva herramienta Digital loW Action Plan, y los empleados ya reciben notificaciones de Digital Plant Viewer+ en sus teléfonos móviles. En Nettgau, las pantallas principales se instalaron para seguir las reuniones diarias y los equipos de TI y del Centro de Competencia de Transformación Industrial Digital realizaron visitas para formar a los equipos locales, en un proyecto que se puso en marcha en abril de 2024.

... a los parques de maderas

La eficiencia operativa de la planta de Mangualde ha recibido un importante impulso con la digitalización del parque de maderas. **Esta innovación permite medir de forma automática y muy precisa la cantidad de madera recibida, prácticamente en tiempo real**. Gracias a este desarrollo podemos calificar y cuantificar con precisión los flujos de madera y los subproductos en cada etapa de la producción.

Las tecnologías que permiten que un parque de maderas sea digital son:

Visión artificial con cámaras estereoscópicas

Cámaras hiperspectrales NIR

Radar 3D

Ejecución del mantenimiento predictivo en tres fábricas

White River, Linares y Beeskow han avanzado mucho en la adopción de la plataforma de mantenimiento predictivo, que les permite anticiparse a anomalías y averías. En la planta **sudafricana** se han instalado unos 300 sensores para supervisar los equipos esenciales, lo que permite obtener recomendaciones de los proveedores y orientación sobre los activos en alerta. A su vez, **Linares y Beeskow** han recibido "luz verde" para entrar en funcionamiento en el cuarto trimestre de 2024.

Inversión en I+D en Valladolid

La planta de Valladolid recibió una subvención de investigación y desarrollo del Instituto para la Competitividad Empresarial de Castilla y León. La financiación apoya el desarrollo de nuevos elementos estructurales de madera que optimicen el material y sus características mecánicas, minimizando al mismo tiempo las pérdidas térmicas. **El objetivo es crear un nuevo tipo de panel de construcción industrializado con aislamiento térmico de alto rendimiento, que contribuya a la eficiencia energética de los edificios**.



Premios y Galardones

Improvement Awards

En la sexta edición de los Improvement Awards, siete proyectos de Sonae Arauco fueron galardonados entre más de dos docenas de candidaturas recibidas. Los distintos equipos de la empresa fueron así reconocidos por las importantes mejoras aplicadas durante el año 2023, que tienen asociado un ahorro de más de cuatro millones de euros al año.

+20 candidaturas

+4M€ ahorro anual

Premios:

SAFETY - Cuéllar
Juegos de motivación

QUALITY - Mangualde
Gestión de las acciones de contención

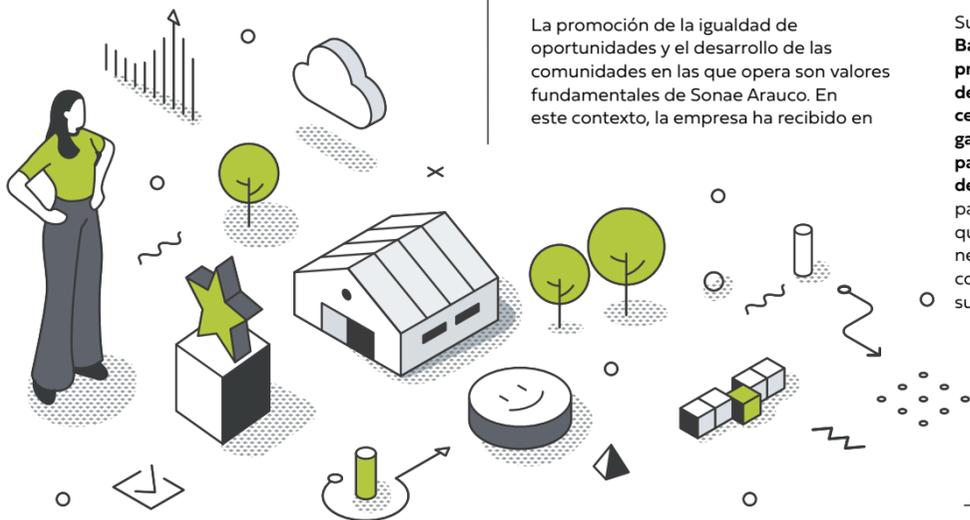
SERVICE - Maia
Sistema de tiques de atención al cliente

INNOVATION - Valladolid
Estación de pesaje de la línea MDF

SUSTAINABILITY - Linares
Gestión de residuos de polvo de madera

COST SAVINGS - Oliveira do Hospital
Reducción de los residuos de papel

TEAM INVOLVEMENT - Oliveira do Hospital
Reducción de tarjetas



Personas

Mark Schubert es el nuevo Chief Industrial & Technology Officer (CITO)

Con una amplia experiencia en operaciones, Mark Schubert asumió el cargo de Chief Industrial & Technology Officer (CITO) de Sonae Arauco en 2023. Licenciado en Ingeniería Mecánica, Producción y Gestión por la Universidad de Mánchester (Reino Unido), su trayectoria profesional incluye empresas como Teka, Electrolux y General Electrics, donde destacó por su compromiso con la excelencia operativa, su incuestionable capacidad de liderazgo y su pasión por la innovación.



Formación y promoción del conocimiento

El área de aprendizaje 4People incluida en la **Sonae Arauco Knowledge Academy (SAKA)**, la academia de aprendizaje de Sonae Arauco, se enriqueció en 2023 con la inclusión de nueve cursos revisados y actualizados en el área de Productos y Procesos y tres nuevos cursos de Seguridad. La oferta se completó con cuatro seminarios *web* sobre MDF y MFC en fábricas y clientes y 32 tutoriales producidos específicamente para formar a los operarios de la nueva línea MFC de Nettgau.

También en 2023, Sonae Arauco se unió al Gobierno portugués para **formar a 45 empleados de las unidades industriales de Oliveira do Hospital y Mangualde a través del programa RVCC** (Reconocimiento, Validación y Certificación de Competencias). Permite a los participantes obtener una equivalencia a la educación básica o secundaria en Portugal, basada en la demostración de conocimientos, fruto del aprendizaje diario de habilidades en un contexto laboral.

Sonae Arauco ya cuenta con la certificación BBBEE

La promoción de la igualdad de oportunidades y el desarrollo de las comunidades en las que opera son valores fundamentales de Sonae Arauco. En este contexto, la empresa ha recibido en

Sudáfrica la certificación **BBBEE (Broad-Based Black Economic Empowerment)**, un programa de empoderamiento económico del gobierno sudafricano que pretende cerrar la brecha de la desigualdad para garantizar que todos los habitantes del país puedan disfrutar plenamente de sus derechos. Por tanto, la empresa forma parte (con orgullo) de una lista de empresas que integran a miembros de comunidades negras afectadas por el *apartheid*, contribuyendo al imperativo nacional sudafricano de transformación económica.

Marketing

Lanzamiento de la nueva colección Innovus®

En mayo se lanzó la nueva colección **Innovus®** con el lema «**Matching our nature**». Con 40 nuevos elementos decorativos, ya son más de 220 las soluciones decorativas **Innovus®** que, en combinación con las texturas premium, son capaces de crear ambientes acogedores y auténticos.

¿Por qué Innovus®?

- **Adecuado para proyectos residenciales, públicos o comerciales.**
- **Propiedades antibacterianas.**
- **Fácil de limpiar y mantener.**
- **Gama de paneles decorativos (tableros de partículas y MDF) y laminados.**
- **Incorporación de más de 70 % de madera reciclada.**

Siempre presente en los principales eventos del sector

En 2023, Sonae Arauco estuvo presente en los principales eventos del sector de la construcción y del interiorismo: **Euroshop** y **Interzum** en Alemania, donde se presentó oficialmente la nueva Colección **Innovus®**, **Sicam**, en Italia, y cuatro ediciones de **ARCHITECT@WORK** en Hamburgo, Stuttgart, Lisboa y Düsseldorf.

Una nueva casa virtual y nuevos materiales de promoción

El lanzamiento de una colección tan importante como la nueva **Innovus®** **Matching our nature**, no solo aportó innovación al diseño, sino que también inspiró una renovación del sitio *web* oficial de la empresa, que ahora cuenta con novedades como un renovado estudio de diseño, nuevos *renders* y nuevos catálogos y folletos. Los *showrooms*, las furgonetas y los espacios de los distribuidores *premium* también presentan un nuevo aspecto, para que todo el sector pueda conocer las novedades de la mejor manera posible.

www.sonaearauco.com

Sostenibilidad

3.000.000



Es la cantidad de toneladas de dióxido de carbono retenidas en las soluciones derivadas de la madera producidas por Sonae Arauco a lo largo de 2023. El cálculo independiente se basa en el sistema internacional de Declaraciones Medioambientales de Producto y tiene en cuenta toda la cartera de productos de la empresa.

Una empresa impulsada por el futuro

Sonae Arauco ha avanzado en varios proyectos para consolidar el uso de energías renovables en varias unidades industriales en los próximos años:

12% en Linares mediante paneles solares hasta 2023.

15% en Nettgau, Meppen y ImPaper mediante energía eólica hasta 2024.

25% en Valladolid a través de más de 13 000 paneles solares hasta 2025.

Se trata de un eje importante para alcanzar la neutralidad en carbono y se anunciarán inversiones similares para otras unidades industriales a lo largo de 2024.

Y comprometida a impulsar un modelo de bioeconomía circular

Dos años de EcoReFibre con notables avances

Con los principios de la bioeconomía circular como base de un modelo de negocio realmente sostenible, Sonae Arauco mantiene su compromiso con la búsqueda de fuentes alternativas de materias primas, favoreciendo la madera posconsumo, con especial énfasis en el proyecto **EcoReFibre**. Dos años después de su aplicación, organismos independientes ya están evaluando diversas tecnologías para reciclar y utilizar las fibras obtenidas, ya sea en nuevos tableros MDF o PB. Se trata de un proyecto en consorcio que reúne a diversas partes interesadas de la industria maderera europea y cuyo objetivo principal es **crear procesos viables de clasificación, reciclado e incorporación de los distintos subproductos**.

Más madera reciclada en Oliveira do Hospital

Desde julio, la unidad industrial de Oliveira do Hospital está más cerca de su objetivo de **incorporar un 85 % de madera reciclada en algunos de sus productos para 2025**, gracias a la introducción de una nueva línea de producción. Este compromiso, que equivale a una inversión de seis millones de euros, responde a uno de los pilares de la misión de la empresa y permitirá superar el récord alcanzado en mayo de 2023 del 70 % de madera reciclada en esta unidad industrial.

I+D Forestal: resultados prometedores del pino radiata en Chile

El año 2023 fue otro año de desarrollo para el proyecto de I+D Forestal de Sonae Arauco, centrado en el fortalecimiento de la resiliencia de los bosques. Con 16 ensayos realizados y supervisados, que incluyen cinco especies de *Pinus sp.* y más de 200 familias de *Pinus radiata*, los resultados son prometedores. **Destaca el rendimiento de las familias de pino radiata de Chile, con una tasa de mortalidad del 0 % en diversos entornos, y un crecimiento superior al 40 % en comparación con el pino marítimo en los lugares con mejor rendimiento.**

Linares y Valladolid reciben la certificación ISO 50001

Las unidades industriales de Sonae Arauco en Linares y Valladolid han obtenido la certificación del sistema de gestión energética ISO 50001, otorgada por SGS, que acredita su eficiente desempeño energético global.

Opinión

Capital humano para el mañana: retos, obstáculos y oportunidades

Edite Barbosa

Chief Corporate Officer

Forjar el capital humano para el futuro de una empresa nunca ha sido tan difícil. Liderar personas nunca ha sido tan estimulante. Al mismo tiempo, se producen cambios tecnológicos, desajustes en las competencias, cambios en la dinámica de la mano de obra, limitaciones presupuestarias, retos de liderazgo y gestión, resistencia al cambio, cambios en los paradigmas de aprendizaje, gestión de la carrera profesional, planes de desarrollo individual y conciliación de la vida laboral y familiar. Además, hay un negocio que atender y el mundo tal y como lo conocíamos parece haber desaparecido en un abrir y cerrar de ojos. Todas las teorías y prácticas de gestión conocidas ya no parecen aplicables. No soy una nostálgica de los viejos tiempos; simplemente me enfrento a la realidad, intento aprender, fracasar rápido y adaptarme a esta nueva era.

Hablar desde mi experiencia siempre es más fácil: mis fracasos, errores, dudas y mis mayores preocupaciones. Esto es algo que me ronda la cabeza desde hace tiempo. De hecho, todo nuestro equipo directivo de RR. HH. está alineado con la necesidad de aprender y adaptarse a estos nuevos tiempos en los que todo es totalmente diferente, y complejo.

La transformación tecnológica se cierne sobre nosotros mientras nos esforzamos por preparar a nuestra gente para lo que ya está aquí y lo que está por venir. Aunque tenemos algunas ideas, el verdadero reto consiste en preparar a las personas para lo desconocido. Entendemos que el ritmo del cambio es asombroso, lo que nos obliga a ser rápidos en el desarrollo de nuestra mano de obra para navegar por este mundo en rápida evolución. Como empresa, estamos invirtiendo en automatización, inteligencia artificial y pronto, en aprendizaje automático, pero reconocemos la necesidad de remodelar los puestos de trabajo y los requisitos de competencias. La agilidad y el aprendizaje rápido se han convertido en competencias fundamentales tanto para el presente como para el futuro.

Responder con rapidez a las evoluciones tecnológicas es fundamental para la supervivencia de una empresa. Sin embargo, seguimos encontrando diversos retos a la hora de adoptar y desarrollar sistemas de información, en los que estos avances tecnológicos hacen necesaria la negociación con los representantes de los trabajadores. Estas partes interesadas deben reconocer que el mundo ha

cambiado, y su alineación y respuestas oportunas son clave para el éxito de la empresa.

Además, es esencial abordar el aspecto humano: aunque una empresa pueda ofrecer amplias oportunidades, es inútil si los individuos carecen del deseo de aprender. Ahora más que nunca, la alineación entre las personas y las empresas es determinante: si se asignan recursos (tanto tiempo como dinero) a la formación y el desarrollo, las personas deben estar preparadas y dispuestas a aprender y crecer. **El aprendizaje permanente ya no es exclusivo de los médicos; es esencial para cualquier trabajo en este mundo en rápida evolución.**

Esto requiere un cambio en la mentalidad tradicional de la gestión. En el pasado, los directivos se centraban principalmente en obtener resultados en sus propios ámbitos técnicos. Hoy en día, la gestión y el desarrollo de las personas han alcanzado el mismo nivel de importancia que los KPI específicos de la empresa en las agendas de los directivos. Es hora de que nuestros directivos reconsideren su forma de establecer prioridades, ya que dirigir a las personas ha ascendido rápidamente en la escala de prioridades.



Todos estos cambios repercuten también en los paradigmas de la gestión diaria. Dirigir una empresa pensando a corto plazo ya no es factible. Aunque las decisiones inmediatas y el tratamiento de asuntos urgentes siguen siendo necesarios, la agilidad en la toma de decisiones es crucial. Acercarse al origen de los problemas permite reaccionar con mayor rapidez y ayuda a evitar que se repitan. Los canales de comunicación ágiles son esenciales, y las organizaciones deben estar preparadas para reaccionar con rapidez.

Al hablar de la gestión de las personas, hay otro tema de gran preocupación tanto para las empresas como para los individuos relacionado con la adopción de modelos de trabajo a distancia o híbridos, que ha sido una tendencia creciente. Sin embargo, más recientemente hemos observado cambios en la forma en que las empresas aplican estos modelos, y algunas están

adoptando acuerdos menos flexibles. ¿Por qué ocurre esto? La desconexión entre las personas y las empresas se ha hecho demasiado evidente. La brecha entre los objetivos empresariales y los personales se ha ampliado. Cuando se trata de modelos de trabajo, el compromiso es fundamental para lograr buenos resultados: se trata de dar y devolver. Las empresas seguirán permitiendo modalidades de trabajo flexibles siempre que puedan observar la implicación de los empleados, su compromiso con los resultados, una cultura compartida y en la que se cree, y una alineación innegable con la visión y los valores de la empresa. Los únicos modelos de trabajo flexible que sobrevivirán serán los que resulten satisfactorios para ambas partes.

Todos estos retos presentan oportunidades para que nuestra empresa siga avanzando. La tecnología sirve de catalizador del éxito

«Las empresas seguirán permitiendo modalidades de trabajo flexibles siempre que puedan observar la implicación de los empleados, su compromiso con los resultados, una cultura compartida y en la que se cree, y una alineación innegable con la visión y los valores de la empresa».

y permite crear empleos más atractivos. Al automatizar las tareas que no aportan valor añadido, las personas tienen más tiempo para centrarse en conceptos estratégicos, pensar a largo plazo e invertir más tiempo en el aprendizaje. Esto fomenta un entorno de mejora continua y permite prosperar en un panorama que cambia rápidamente.

El éxito de nuestra gente es esencial para sostener el éxito de nuestra empresa, y es nuestra principal obligación dejar una organización mejor, más rápida y con más éxito para las generaciones futuras. En este panorama tan cambiante, solo sobrevivirán quienes sepan adaptarse con rapidez.



SONAE ARAUCO 
Taking wood further

Todos somos únicos, a nuestro modo.



Adelaide Alves
Group R&D and Product
Development Director

Paulo Pinto de Sousa
Industrial Strategy, Technology
& Projects Director

Entrevista

Adelaide Alves y Paulo Pinto de Sousa: el conocimiento como base de la identidad de Sonae Arauco

Cuando se incorporaron a Sonae Arauco recién salidos de la universidad, el objetivo de la empresa era convertirse en uno de los diez mayores productores de productos derivados de la madera del mundo. Crecieron como profesionales al mismo tiempo que la empresa se consolidaba, con margen para probar y equivocarse, para construir y conquistar, para aprender de compañeros y directivos. Hoy, y después de que la empresa haya alcanzado su ambición inicial, lideran equipos y son considerados por muchos como un ejemplo de la identidad de Sonae Arauco.

Adelaide Alves, Group R&D and Product Development Director, y Paulo Pinto de Sousa, Industrial Strategy, Technology & Projects Director, son colegas desde hace casi 40 años. Desde las fábricas hasta las salas de reuniones, ningún debate se queda sin terminar y ningún proyecto se retrasa por falta de entusiasmo. Al fin y al cabo, aún conservan la energía y la pasión de los 80.

Creen que las personas son el corazón de las organizaciones y, por tanto, aprovechan cualquier oportunidad para aprender de los demás y compartir sus conocimientos.

Franco y decididos, fuera de las puertas de la empresa son amigos, siempre con una cerveza cerca para acompañar las largas conversaciones.

Ambos han trabajado en Sonae Arauco desde que se graduaron, con fechas de entrada muy cercanas. ¿Cómo entró en contacto con la empresa por primera vez?

Adelaide Alves (AA) - Entré en la empresa un año después que Paulo, pero básicamente nos conocemos desde hace 38 años. Y los dos hicimos lo mismo: en tres meses nos graduamos, nos casamos y nos incorporamos a Sonae.

Paulo Pinto de Sousa (PPS) - Me incorporé el 8 de septiembre de 1986, exactamente ocho días después de casarme. No fue elección mía, porque yo quería haber trabajado dos años sin casarme, pero no me dejaron.

AA - Vine por elección propia, pero si hubiera sido inteligente después de la entrevista, no habría venido (risas). Estudié en un convento, así que me preguntaron si leía la Biblia. Entonces la persona de recursos humanos fue a enseñarme el polo con la planta de resina, señaló una columna de destilación y dijo que era el silo de urea y pensé que no era el mejor lugar para un ingeniero químico. Aparte de eso, fuimos seis becarios que entraban al mismo tiempo, era muy divertido.

PPS - Me incorporé a través del primer Programa de Contacto de Sonae con otras 100 personas. Elegí Sonae Indústria porque empatizaba con la zona y el primer día me entrevistó el presidente, el ingeniero Jaime Teixeira, que era una persona muy positiva y carismática. Me hizo mucha ilusión porque me habló de los proyectos y de la posibilidad de participar en ellos. Entrar nervioso en una oficina y salir con ganas de construir el mundo era una constante en aquella época, había mucha ambición, muchas ganas de conquistar.

AA - Cuando me incorporé, también era así. Recuerdo que fui a una reunión estratégica y uno de los objetivos era convertirnos en uno de los diez mayores productores mundiales de derivados de la madera. Una pequeña empresa portuguesa sin presencia internacional. Y ese espíritu era como una droga, nos daba tal subidón de adrenalina que estábamos eufóricos.

¿Qué diferencias nota de entonces a ahora, en los procesos, las personas o el propio trabajo?

AA - Paulo era más guapo hace 30 años (risas).

PPS - Y también más delgado (risas). Las empresas son como las personas y sus experiencias influyen en la forma en que se moldean. Bien por el periodo postrevolucionario que atravesaba el país, o por la estructura de la empresa, que era pequeña, era más fácil catalizar este entusiasmo. Hoy es más madura, ha tenido sus experiencias, unas mejores, otras peores, y a veces su energía es más comedida, se resiste más. A pesar de todo, nuestras ambiciones hoy son mucho mayores que entonces, es una cuestión de escala.

AA - Ser pequeños nos daba rapidez en términos de comunicación e implicación que ahora no existe. Y la escala también aporta más geografías, lo que hace que todo sea diferente. Era imposible que alguien con un año y medio de experiencia, como yo tenía entonces, estuviera presente en una reflexión estratégica como la mía. Ese año ni siquiera necesitaron darme un premio, ya me habían dejado ir a jugar con los grandes.

Hablando de inspiraciones, ¿cómo decidió dedicarse a esta carrera? ¿Quién le inspiró?

PPS - Mi padre era veterinario y no quería que yo lo fuera, uno de mis hermanos es ingeniero y el otro abogado. En mi grupo del instituto teníamos más o menos los mismos intereses, nos gustaban los coches, las motos. Por todo eso, me decanté por la ingeniería mecánica. Sonae surgió



19

porque era un tema constante en casa, mi hermano trabajaba en Sonae, la empresa siempre estaba en las noticias, porque estaba pasando por un momento álgido, así que acabó siendo natural.

AA - Nadie en mi familia era ingeniero, pero me influyó un amigo muy íntimo de mis padres, que era ingeniero y, en aquel momento, muy cercano a un modelo a seguir. Era muy interesante, viajaba mucho por trabajo. Sonae fue una coincidencia porque conseguí unas prácticas a través de un profesor de la Universidad de Coimbra, realmente era una empresa puntera, pero en aquel momento yo no tenía ninguna pasión particular por la madera.

Y en la empresa, ¿hubo alguien que fuera especialmente importante para usted, casi como un mentor, sobre todo en los primeros años de su carrera?

AA - Mi primera jefa fue muy importante para mí, porque sabía cómo hacernos crecer, nos dejaba hacer. Era muy buena

técnicamente, pero también nos echaba al lobo cuando tenía que hacerlo. No era esa jefa condescendiente. El mejor jefe que tuve fue el ingeniero Moreira da Silva, un hombre brillante.

PPS - En realidad no tengo mentor. He tenido directores que me han marcado, como Jaime Teixeira, Carlos Moreira da Silva, el propio ingeniero Belmiro de Azevedo, pero también hay gente como el Sr. Costa, el Sr. Freitas, el Sr. Filipe, que tienen menos formación, pero que me han enseñado mucho. Y algunos de ellos eran muy difíciles de conquistar, porque el sustento de la familia dependía de los conocimientos adquiridos, así que compartirlos no era fácil. Había que ganarse su respeto, pero era muy gratificante porque luego transmitían cantidades astronómicas de conocimientos.

AA - Estoy de acuerdo. El Sr. Freitas me enseñó casi todo lo que sé sobre los aglomerados. Y era curioso, porque la mayor parte del conocimiento de la empresa

estaba en esas personas: el saber hacer, no la teoría. Cuando fuimos a Sines a poner en marcha la fábrica, la única forma de mantener el barco unido era llevar operarios con nosotros, porque teníamos una tripulación completa de gente que nunca había trabajado antes. Estas personas tomaron los detalles de la operación que sólo conocen quienes la realizan.

En la última revisión estratégica, se definió que los valores que se esperan de un líder son la alineación, la capacitación, la ejecución, la sencillez y la responsabilidad. ¿Cree que su estilo de liderazgo está en consonancia con estos valores?

AA - La ejecución y la responsabilidad son mis puntos fuertes, así que me siento cómoda diciendo que sí. La simplicidad es más difícil porque nuestra estructura es muy compleja. Pero en general me siento bastante alineado con estos principios.

PPS - Sí, estoy de acuerdo con estos valores, pero lo más complejo para mí es la alineación. Esto se debe a que tengo opiniones que a veces difieren, pero siempre intento alinearme y llevar a la gente a un determinado proceso que conduzca a esa alineación, ya sea ejecutando o delegando.

¿Y siente que aquí se le considera un ejemplo, que lo que hace y dice influye en otras personas?

AA - Por mi función y algunas de mis características, siento que influyo en mi equipo, e incluso en la gente de operaciones y ventas, porque nadie me dice que no a una idea de inmediato, me escuchan y discutimos.

PPS - Mi madre solía decir “vales lo que los demás piensan de ti”, así que no puedo responder a la pregunta. No me siento un ejemplo, porque soy muy obstinado, apporto un conflicto de ideas. Pero mi opinión es escuchada por mi equipo y solicitada por las demás operaciones.

AA - Podemos decir que esto se aplica a los dos: tenemos opiniones sobre la empresa, los caminos, las tecnologías, y nunca rehuimos darlas. A veces nos apasionamos demasiado.

En su opinión, ¿cuál es el papel de un líder en una situación de fracaso?

AA - Hay que darse cuenta con el equipo de lo que ha fallado y hacer todo lo posible para que no vuelva a ocurrir, y eso tiene que quedar muy claro. Pero tampoco tiene sentido martirizar a la gente porque se da cuenta cuando se equivoca. Los castigos no funcionan porque no somos niños y tampoco ignorar los errores, cogernos de la mano y decir que todo va bien. Nada de eso forma parte de mi estilo.

PPS - Para mí depende del error. Mi primera reacción ante el error no es precisamente agradable...

AA - No, incluye muchas palabrotas y peinarne hacia atrás (risas).

PPS - Sé que no es uno de mis mejores momentos. Pero tienes que procesar el error, lamentarlo, darte cuenta de lo que no hiciste, de lo que hiciste bien. Y si se trata de un miembro del equipo con el que me llevo bien, se convierte en una broma entre nosotros, le recordaré su error como forma de que crezca profesionalmente.

Si tuvieran que presentarse, ¿cómo lo harían? Adelaide, ¿quién es Paulo? Y Paulo, ¿quién es Adelaide?

«Paulo tiene sentido del humor y es un gran narrador. A veces me molesta porque estamos discutiendo cosas y él ya está viendo hacia adelante, es una mezcla de inteligencia y conocimiento del negocio que le permite dar saltos cuánticos que nos dejan confundidos».

Adelaide Alves

Algunos días está de muy mal humor, somos amigos y puede pasar a mi lado y ni siquiera saludarme. Es muy bueno enseñando a la gente, así que, si pueden lidiar con su temperamento a diario, es una ventaja trabajar con él.

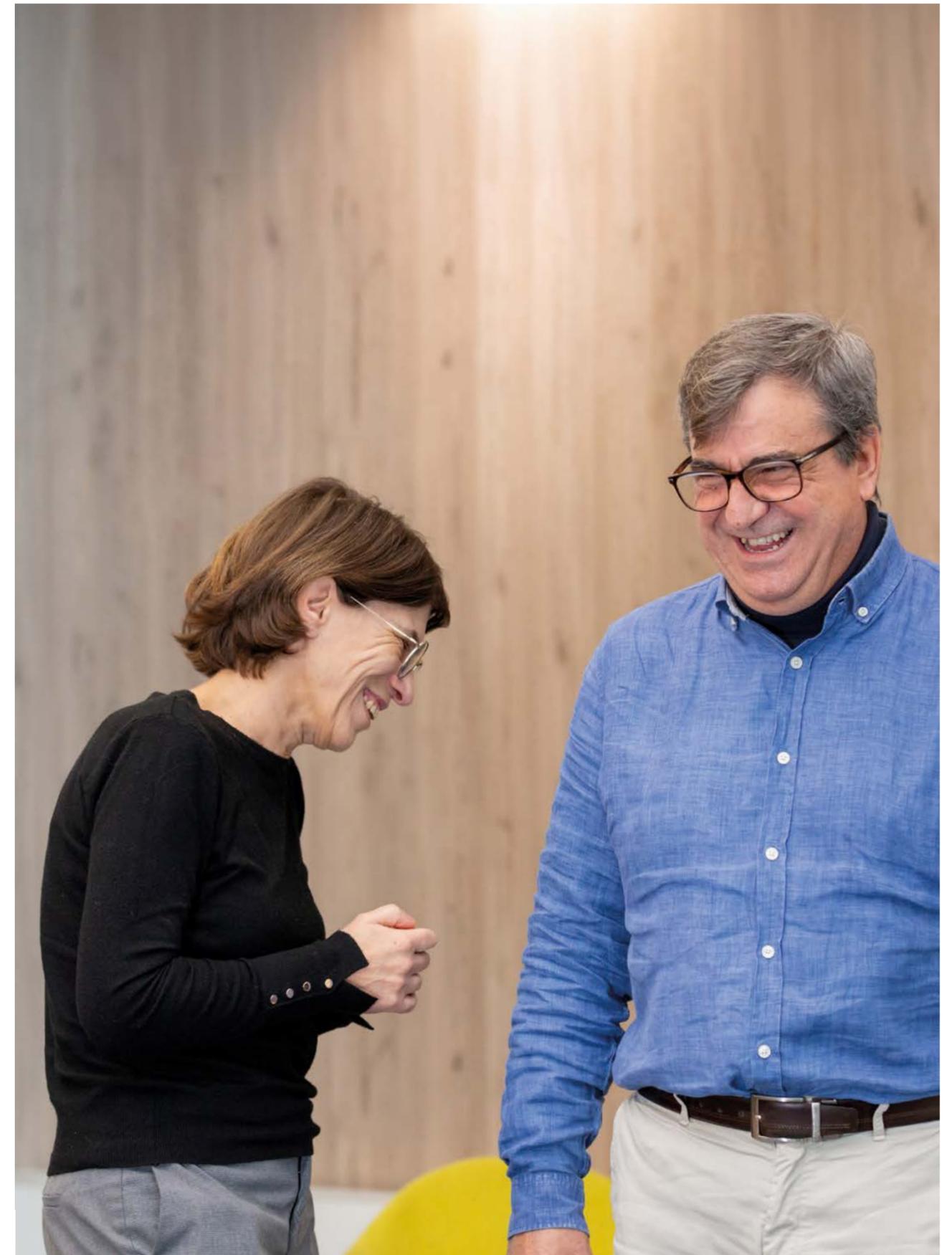
«Adelaide, además de ser alguien que disfruta con mis historias y se ríe conmigo, es alguien que me da estructura, que consigue poner las cosas en orden cuando todo es un caos».

Paulo Pinto de Sousa

Adelaide también es una entusiasta de los negocios, siente un entusiasmo especial por lo que hace, sobre todo cuando despierta su creatividad. También es una excelente líder, sus equipos tienen buen ambiente. Pero creo que lo que más me gusta de Adelaide es que nos sentimos cómodos manteniendo debates intelectualmente estimulantes.

¿Cómo se interrelacionan sus funciones y en qué proyectos trabajan juntos?

AA - La tecnología hace crecer el producto y el producto a veces tiene necesidades que desafían a la tecnología, así que son áreas que están estrechamente relacionadas. Actualmente trabajamos juntos en el reciclaje de fibras y en la nueva línea de Agepan.





PPS - Hay proyectos en los que no está definido que nuestros equipos tengan que hablar, sino que hablan con naturalidad, porque si hay una receta para fabricar un producto, no es un líquido que, cuando el equipo empieza a producir, la tecnología me permita seguir la receta. En la nueva línea de Meppen, por ejemplo, tenemos un área de trabajo que el equipo de Adelaide tiene que desarrollar para que la producción se dé cuenta de si las hipótesis con las que trabajamos son correctas. Y hay mucha interacción cuando surgen preguntas.

¿Cuál fue el proyecto en el que trabajasteis juntos que supuso el logro más memorable, que al final te hizo ir a por más de una cerveza?

PPS - La cerveza tiene cabida en los fracasos y en los éxitos, sirve tanto para lamentarse como para celebrar. Pero destacaría el trauma que supuso producir E1, fue nuestro primer proyecto juntos.

AA - Y fue la primera producción de E1 de la empresa. No era nada especial, pero en ese momento...

PP - Fue un gran reto en su momento, como lo será hoy hacer E0. No sé si soy yo, pero los éxitos pasan muy rápido, son como una explosión de alegría. Los fracasos permanecen más tiempo en nuestra cabeza.

A estas alturas de su carrera, ¿cree que aún le queda algo por aprender?

AA - Tenemos mucho que aprender, es difícil que alguien sea ingeniero y trabaje en nuestros campos y no sienta curiosidad. Aprenderé hasta el último día que esté aquí.

PPS - Estoy de acuerdo. No es la primera vez que tengo convicciones y viene alguien y me demuestra que están equivocadas. Es una cualidad que hay que tener, la de reconocer tus errores. A mí me cuesta, pero sigo queriendo aprender.

¿Cuáles son sus estrategias para mantenerse al día, para alimentar esta curiosidad?

AA - Hay una serie de temas que sigo y que ni siquiera tienen mucho que ver con nuestro producto, como las tendencias de la sociedad o la tecnología, que luego intento trasladar a la organización. Por ejemplo, este año celebramos sesiones Impulse con clientes industriales y hablamos de la inteligencia artificial y su impacto en las empresas, un tema que el equipo quería abordar, aunque con cierto temor, pero que tuvo éxito. También hablo mucho con los proveedores, sigo a algunas pequeñas empresas, como las startups más innovadoras, aunque sólo sea para ver cómo hacen las cosas.

PPS - Mi estrategia es tener tantos puntos de interacción con personas y organizaciones como sea posible, para hacer *networking*. Mi curiosidad surge

más fácilmente hablando que leyendo o escribiendo, pero al final no tengo tanto tiempo para eso como me gustaría. A veces hago estos contactos a causa de un problema, otras veces basta con hablar con el técnico de un proveedor para entender lo que tiene que decir. Y tenemos que nutrirnos de quienes conocen el negocio a distintos niveles.

¿Se preocupa de transmitir sus conocimientos de manera formal o informal a sus equipos?

AA - Por el momento, una de mis preocupaciones es no poder transmitir conocimiento a mi equipo de forma estructurada, en el sentido de que esté sistematizado y pueda consultarlo. Soy exigente en cuanto a organización, tengo informes desde 1990, de todos los ensayos que he hecho, y me confunde cómo la gente no se entera de algo que se hizo hace 10 años. Pido a mi equipo que dedique tiempo cada semana a conocer mejor el mercado, y lleno su correo electrónico con artículos y temas diferentes. Y creo que es importante poder transmitir no sólo este conocimiento, sino también cómo veo a Sonae Arauco, cómo me siento parte de ella.

PPS - Yo no tengo el nivel de estructura de Adelaide, pero cuando tengo información importante siempre la transmito a mi equipo. A menudo les digo que el principal accionista de su activo son ellos mismos. En otras palabras, son ellos los que tienen que gestionar y darse cuenta de adónde quieren ir e ir en su busca. Este año hice un ejercicio con la gente de mi equipo y les pregunté por sus planes profesionales y casi siempre hay alguno que me dice que quiere ser

Plant Manager. Por supuesto que no puedo dudarle, pero le pregunto cómo se imagina llegar allí, qué va a hacer.

AA - Eso es probablemente lo más difícil como jefes porque, aunque no seas bueno transmitiendo conocimientos o valores, te esfuerzas y lo consigues. Pero ayudar a las personas a gestionar sus carreras, a ajustar sus expectativas, es más complejo de hacer.

PPS - La mejor manera es ayudar a elaborar un plan, porque te haces una idea de las dificultades y de cómo superarlas. Todos tenemos limitaciones, pero es importante tener una estrategia y rendir cuentas de ella. Las cosas no caen en nuestras manos.

¿Tiene alguna frase clave, un lema que utilice a menudo para motivar a sus equipos?

AA - En el equipo tenemos algunas frases, una es "dentro del género no está mal", empezó como una broma y ahora la utilizamos cuando algo no está del todo bien. Luego está el "si no está bien es porque no está terminado, porque cuando esté terminado estará bien" y lo utilizamos cuando los proyectos están bloqueados. Otra viene de mi vida privada y a menudo pienso y a veces digo cuando la gente intenta justificar algo ante otros equipos: "bueno, los otros no son mis hijos".

PPS - Hay una frase que digo a menudo: "la ley del menor esfuerzo es señal de inteligencia". El hombre inventó la rueda porque no quería hacer el esfuerzo, no quería cargar con ella. El electrón busca el lugar de menor resistencia; el agua baja, no sube. La ley del mínimo esfuerzo es un principio básico de la naturaleza que evita

23

el esfuerzo innecesario, el despilfarro y hace que los sistemas sean eficientes. Por eso suelo decir que "la ley del menor esfuerzo es signo de inteligencia y en Sonae Arauco todos somos inteligentes".

¿Qué es lo que más le gusta de trabajar para esta empresa, lo que le hace levantarse de buen humor porque tiene que venir?

PPS - Nunca me despierto de buen humor, siempre he sido nocturno, pero nadie trabaja 38 años en una empresa que no le gusta. Y para mí lo que marca la diferencia es la gente, me gusta estar con ellos, hacer proyectos, pasar tiempo con ellos. Confieso que hay dos cosas de la generación más joven que no entiendo: el trabajo a distancia y las citas por SMS. Le falta sal, le falta algo.

AA - A mí también me gusta lo que hago, así que no necesito muchos ánimos. Y me gusta mucho la gente. Una de las cosas que más echo de menos son las conversaciones de pasillo, en las que se intercambiaban muchas ideas. Sin embargo, ya siento la necesidad de un papel más tranquilo, no en el sentido de la intensidad del trabajo, sino para tener tiempo de hacer otras cosas.

¿Y qué mensaje le gustaría dejar a alguien que acaba de empezar su carrera en esta empresa?

PPS - Que vengan con entusiasmo, que aporten energía.

AA - ¡Eso, y una cierta dosis de locura también ayuda!

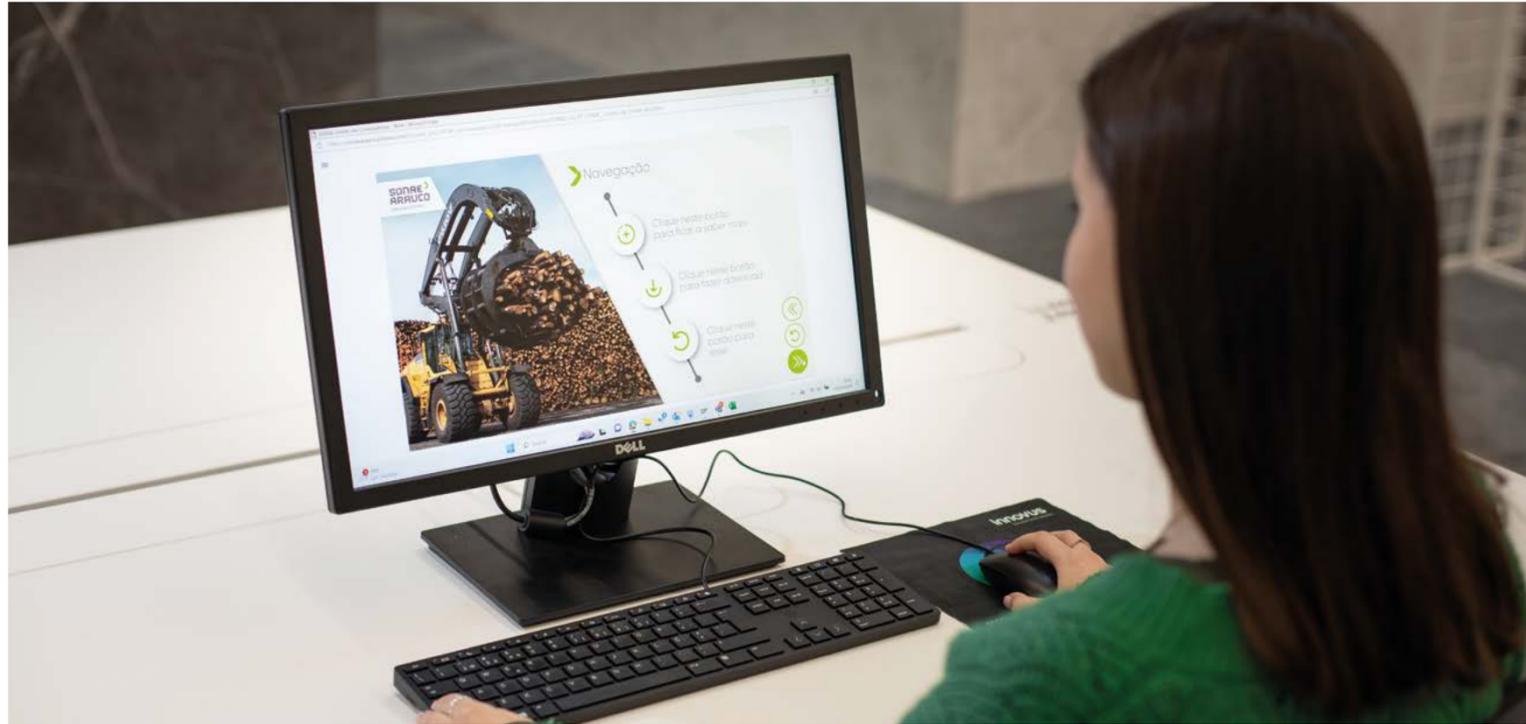
Gran Reportaje

Formar para valorar, aprender para evolucionar

En Sonae Arauco, el objetivo es que la formación sea un factor atractivo para los que se incorporan, un activo para los que se quedan y un facilitador del cambio en la cultura organizativa. Cada vez más, la formación debe tener lugar a lo largo de toda la carrera profesional, de forma personalizada y valorando el conocimiento interno, para crear un concepto sólido del conocimiento de Sonae Arauco. Desde empleados recualificados hasta futuros líderes, en nuestra empresa se producen valiosos viajes de aprendizaje, tanto para los que aprenden como para los que enseñan.

Our vision is
to create
wood-based
solutions for a
better life, a
better future
and a better
planet.





Formación e-learning.

Edite Barbosa
Chief Corporate Officer

27

Gabriela Mota
Sonae Arauco Knowledge
Academy Responsible

El conocimiento es la base del desarrollo. Esta máxima, que a primera vista parece tan trivial, está ahora en el corazón de las empresas que quieren garantizar la sostenibilidad de su negocio y seguir siendo relevantes en un mundo en constante evolución. Es el conocimiento y su búsqueda constante lo que genera innovación, crea valor y construye legado.

Es el conocimiento lo que mantiene motivados a los equipos y atrae a nuevos talentos. Apostar por el conocimiento es, sobre todo, apostar por las personas y por el futuro, de cada individuo y de la empresa. Las cifras lo demuestran claramente: según un estudio de Gallup, la motivación de los equipos tiene un impacto tangible en las empresas, ya que los equipos motivados pueden aumentar

«Formar a las personas y generar conocimientos crea un contexto en el que todos ganan. En primer lugar, es la propia empresa la que prospera con una cultura organizativa orientada al desarrollo continuo de las personas».

Edite Barbosa

la productividad de una empresa en un 17 % y los beneficios en un 21 %.

La última revisión estratégica de Sonae Arauco refleja esta consideración, que destaca el eje **«Personas y Cultura» en la orientación de los procesos, inversiones y decisiones ante las diferentes partes interesadas**. El compromiso con el capital humano es evidente cuando mencionamos

iniciativas relacionadas con la seguridad, por ejemplo. Sin embargo, en los proyectos resulta crucial desarrollar las competencias de cada empleado, la llamada formación a lo largo de la carrera profesional. «Nuestro objetivo al invertir en formación es fomentar una cultura del éxito, con un equipo de personas altamente cualificadas, motivadas y capacitadas. Personas

comprometidas a dejar una empresa mejor para la próxima generación», afirma Edite Barbosa, Chief Corporate Officer.

Formar a las personas y generar conocimientos crea un contexto en el que todos ganan. En primer lugar, es la propia empresa la que prospera con una cultura organizativa orientada al desarrollo continuo de las personas. En palabras de Gabriela Mota, responsable de la academia SAKA (Sonae Arauco Knowledge Academy), **«el éxito de los proyectos asociados a cada eje estratégico depende, a gran escala, de la forma en que defendamos el conocimiento, siendo inseparable de la formación correspondiente, que debe ser pensada al detalle, tanto en el formato como en el contenido».**

«El éxito de los proyectos asociados a cada eje estratégico depende, a gran escala, de la forma en que defendamos el conocimiento».

Gabriela Mota

En segundo lugar, las personas ven cada vez más las oportunidades de formación y crecimiento interno como un indicador de cuánto se les valora. Al promover una formación adecuada, oportunidades de *reskilling* (recualificación profesional) y *upskilling* (adquirir nuevas habilidades y competencias profesionales) y herramientas de gestión de la carrera

profesional, los empleados responden con mayor lealtad, dedicación y compromiso. El último informe Workmonitor de Randstad, el estudio anual de la consultora de recursos humanos sobre el estado del mercado, muestra que alrededor de un tercio de los trabajadores (29 %) dejaría un trabajo que no ofreciera oportunidades de formación y desarrollo.

Formación interna

Prácticamente todas las necesidades de formación interna identificadas en Sonae Arauco son gestionadas en la actualidad por la Academia de Conocimiento SAKA, el departamento que constituye el pilar central del desarrollo de las personas de nuestra empresa, ya sea en las diferentes áreas de conocimiento técnico del negocio, como en habilidades funcionales, de gestión y de liderazgo. La academia se creó en 2017 como resultado de la **necesidad de identificar y recopilar el conocimiento crítico de la empresa y estandarizar los procesos de formación**. Un año y medio de trabajo precedió al lanzamiento de este proyecto que, en una primera fase, fue definido por Edite Barbosa, responsable de su concepción y creación, como una «respuesta ágil para colmar lagunas de conocimiento específicas de nuestra actividad».

Sin embargo, el proyecto se ha amoldado a las características de este sector, que

tanto ha evolucionado en los últimos cinco años. «Fruto de un contexto empresarial mucho más dinámico, potenciado por la automatización de procesos y la inteligencia artificial, SAKA incorpora ahora a su misión la gestión *end to end* de todas las necesidades de formación identificadas en Sonae Arauco, a excepción de las relativas al cumplimiento de los requisitos legales de cada país, buscando respuestas para ahora y para el futuro, en línea con las nuevas tendencias», declara Gabriela Mota. La cartera de formación interna consta actualmente de 12 aprendizajes electrónicos, 21 tutoriales y 4 seminarios *web*, cuyo contenido se centra en las áreas de producto, proceso industrial y seguridad. Estos materiales complementan el plan de formación anual de Sonae Arauco y se desarrollan en estrecha colaboración con los distintos centros de competencia. Están a disposición de los empleados a través de las plataformas internas de la empresa (4people y Our Portal) y son una respuesta a la formación de los empleados en las competencias necesarias.

Pero lo que realmente diferencia a la actual academia del proyecto inicial

es su personalización. Como explica Gabriela Mota, «el empleado que va a recibir formación debe desempeñar necesariamente un papel activo en ella. Hay tantas cosas que difieren de una persona a otra, desde los conocimientos ya adquiridos hasta la curva de aprendizaje y las necesidades del día a día. Por tanto, **si el punto de partida no es idéntico, tiene sentido contar con planes de desarrollo personalizados. Solo así estamos desarrollando de verdad a nuestra gente en competencias esenciales** y estas personas sienten realmente que su tiempo y su esfuerzo se canalizan en la dirección correcta».

La alineación con los objetivos de la empresa y, al mismo tiempo, con los planes de carrera profesional individuales se ve acentuada por los diversos empleados afectados por las acciones de la academia. Sami Mrad, Regional Purchasing Europe, participó en un programa de formación de procurement especialmente diseñado para su equipo, en el que «no se trataba solo de aprender nuevas habilidades». «La formación unió más a nuestro equipo y lo implicó en el perfeccionamiento de los procesos y herramientas, a partir de

los conocimientos adquiridos», señala. José António Rocha, Group HSE & Risk Management Director, elogia la «prioridad otorgada a las iniciativas de formación integral, que están alineadas con nuestra Hoja de Ruta de la Seguridad, con el fin de garantizar que todos los empleados tengan los conocimientos y habilidades necesarios para llevar a cabo sus tareas diarias de forma segura». Jannes Meyering, Electrical Maintenance Coordinator en Meppen, asistió a un «importante» curso de formación especializada en el Portal TIA (Totally Integrated Automation Portal - Portal de Automatización Totalmente Integrado) que le «permitió mantenerse al día» y «cooperar con colegas de otras unidades industriales alemanas, lo cual es necesario para apoyarnos mutuamente». Bruno Almeida, Electrical Maintenance Coordinator en Oliveira do Hospital, destaca la capacidad de «garantizar que se imparte formación para todas las necesidades registradas con el fin de que los empleados tengan más conocimientos y ofrezcan una respuesta más rápida y segura».

El equipo de SAKA trabaja actualmente en la definición de planes de desarrollo

personalizados para unos 150 empleados, de acuerdo con el análisis de competencias ya realizado. El departamento ya ha respondido a más solicitudes de formación en el primer trimestre de 2024 que en todo el año 2023. Además, y en consonancia con el objetivo de potenciar los conocimientos internos, SAKA ya ha mapeado el 82 % de las competencias técnicas esenciales. La planificación para 2024 también incluye la **creación de un equipo de expertos de Sonae Arauco, formado por un grupo de personas con amplia experiencia y habilidades, que mejorarán y promoverán sus conocimientos compartiéndolos con sus colegas**. «Tenemos que ser responsables y respetuosos con nuestros colegas con tantos años de dedicación. Respeto por todos sus años de trabajo y dedicación a nuestra empresa; y responsabilidad por conservar sus conocimientos y mantener el trabajo y el legado que nos dejan», alega Gabriela Mota.

Al hacer balance del trabajo realizado en los últimos años, la responsable de la academia considera que es «un enorme motivo de orgullo y gratificación hacer crecer la academia, pero sobre todo sentir

que estamos ayudando a nuestra gente a evolucionar», un sentimiento que le gustaría que se extendiera por toda la empresa. «Quiero que SAKA sea un referente y que todos se sientan orgullosos de trabajar en una empresa en la que la formación significa tanto». Edite Barbosa cree que la academia tiene el potencial de transformar la forma en que Sonae Arauco es entendida tanto dentro como fuera de sus puertas.

«Mi convicción es que, dado el camino que ya hemos recorrido y la ambición que tenemos en el campo de la gestión del conocimiento, nuestra academia será cada vez más un factor de atracción para los que entran, un activo para los que se quedan y un facilitador del cambio, esencial en una empresa en constante evolución».

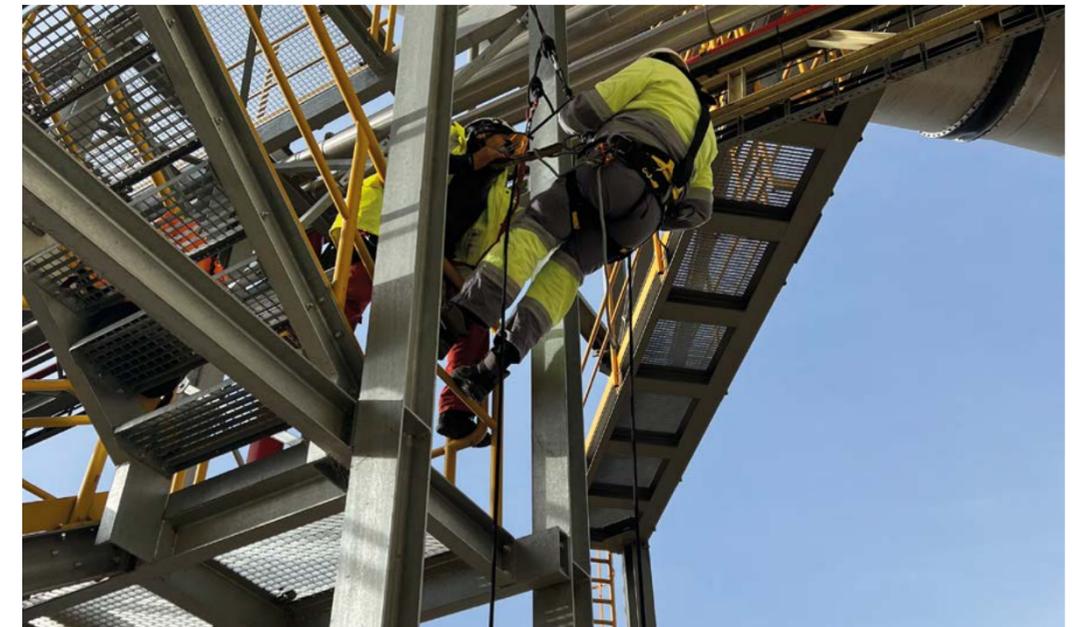
Edite Barbosa



Empleados durante la actividad Safety Escape Room en Oliveira do Hospital.



Vista de *back-office* del Safety Escape Room, desde donde se daban las indicaciones a los participantes.



Formación en trabajos en altura.



Una asociación en el ámbito de la cualificación y recualificación profesional (*reskilling* y *upskilling*)

PRO_MOV by Reskilling 4 Employment (R4E) es una iniciativa del gobierno portugués liderada por Sonae en colaboración con Nestlé y SAP y que reúne a varias empresas con vistas a promover la competitividad y la prosperidad a través de la recualificación. Este consorcio, que forma parte de la iniciativa europea R4E, contribuirá al ambicioso pero necesario objetivo de

reciclar profesionalmente a un millón de europeos de aquí a 2025. **Cuenta con más de setenta empresas en Portugal y siete laboratorios en áreas clave de la economía:** Digital, Empleos Verdes, Salud, Industria, Agricultura, Ventas e Inteligencia Empresarial. Sonae Arauco es una de las empresas que forma parte del laboratorio de Industria.

Formación en asociación

Sin embargo, la dimensión educativa de Sonae Arauco va más allá de los límites de la propia empresa. A menudo colabora con **otras organizaciones para garantizar un proceso de desarrollo de competencias realmente sólido, que reúna a especialistas en las áreas más diversas, ya sean organismos gubernamentales, proveedores, universidades o asociaciones.**

Uno de los programas a los que se adhirió Sonae Arauco, desarrollado por el Gobierno portugués, fue el Programa RVCC (Reconocimiento, Validación y Certificación de Competencias). Esta iniciativa permite a los participantes obtener una equivalencia a la educación básica o secundaria, basada en la demostración de conocimientos, fruto del aprendizaje diario en el contexto

laboral. El año pasado, 45 trabajadores de las unidades industriales de Mangualde y Oliveira do Hospital obtuvieron equivalencias, un logro que también se debió a la implicación de seis empleados que actuaron como codocentes y ayudaron a potenciar el conocimiento interno. «La participación y el compromiso de nuestros empleados y el orgullo demostrado al completar el programa son dignos de elogio y muy gratificantes para todos los implicados», afirma Gabriela Mota.

Nelson Monteiro y Sónia Lopes, participaron en esta iniciativa, Nelson como becario y Sónia como docente en el área de Shop Floor Control y Planta Digital. Para Nelson Monteiro, esta «fue una experiencia excelente que me permitió adquirir nuevas competencias que necesitaré en el futuro, escuchar nuevas experiencias y adquirir conocimientos más diversos». Sónia Lopes destaca el sentimiento de pertenencia que experiencias como esta despiertan en los equipos, ya que «los compañeros se sienten parte del proceso de resolución de cada reto, así como del resultado final».

Sin embargo, una de las iniciativas de formación en asociación de mayor éxito fue la primera *masterclass* con un proveedor. Valmet, que nos suministra algunos de nuestros equipos de producción de MDF, fue la empresa elegida en un experimento que unió dos mundos que parecen demasiado alejados: los que diseñan los equipos y los que los utilizan a diario. A la formación asistieron unos 40 empleados de las unidades industriales de Mangualde y Valladolid, así como algunos compañeros de la oficina de Maia, y fue, en palabras de los participantes, «perfecta». «Quedé muy satisfecho con esta *masterclass*, presentaba conceptos claros y explicaciones detalladas para aumentar y reforzar nuestros conocimientos en el ámbito de las trituradoras», recuerda Javier Balsa, Quality and Production Manager de la planta de Valladolid. «Fue importante conocer a colegas de distintas áreas y con distintas visiones de nuestra producción».

Formación para el futuro

Además de mirar al presente, una empresa que opera en un sector tan cambiante como el industrial no puede dejar de mirar al futuro de forma proactiva y constructiva. **Anticiparse a las tendencias y asegurar una fuerza laboral preparada y dispuesta a seguir los cambios de paradigma es fundamental.** Sonae Arauco ajusta sus procesos a los retos y oportunidades que trae la tecnología, incluida, por supuesto, la formación.

La estrategia Training for Tomorrow es la respuesta a la pregunta «¿qué está haciendo Sonae Arauco hoy para garantizar el mañana?», dotando a los empleados de las herramientas necesarias para hacer frente a las tecnologías y técnicas que se aplicarán en un futuro próximo. Para que esto sea posible, los equipos de los departamentos de I+D e TI,

junto con los centros de competencia, entre otros, también desempeñan un papel central a la hora de identificar las novedades en el campo de la investigación y el desarrollo, así como las tendencias del mercado. Es a través de este trabajo conjunto entre la academia y el resto de áreas como se garantiza que la estrategia de formación se mantiene alineada con las necesidades futuras de la empresa.

«Temas emergentes como la robótica, la automatización y la inteligencia artificial generativa son cruciales si queremos seguir aportando innovación a nuestro negocio.»

Gabriela Mota

De hecho, algunas de estas tecnologías ya se están aplicando a nuestra realidad, por ejemplo en la Planta Digital, que

funciona en cinco localidades, o en Pinus, el «Chat GPT» interno que se está desarrollando actualmente.

La relevancia de la recualificación profesional en el contexto actual se intensifica si se tiene en cuenta la rápida desactualización de las competencias digitales. Según IBM, estas competencias quedan obsoletas al cabo de dos o tres años, lo que significa que una competencia aprendida hoy tiene una vida útil relativamente corta.

Ante esta realidad, Sonae Arauco promueve la recualificación profesional de sus empleados como medida estratégica para garantizar la actualización constante de sus conocimientos y habilidades, asegurando la competitividad. «La formación basada en el *upskilling* y el *reskilling* es el soporte y la base para alcanzar nuestras ambiciones», expone la directora de la academia.

Masterclass con Valmet.





Ana Pais
Group HR Processes Design

«Nuestros líderes desempeñan un papel crucial en la cultura organizativa, en el impulso de la visión estratégica y en la promoción de la excelencia en el rendimiento».

Ana Pais

Formación para el liderazgo

El futuro de Sonae Arauco está intrínsecamente ligado a la tecnología y a la innovación, pero también a un liderazgo excelente. Centrarse en el futuro también significa preparar el liderazgo y cómo se alinea con la estructura de la organización. En este sentido, la revisión estratégica resultó en la definición de cinco prácticas que los líderes de Sonae Arauco deben asegurar en el cumplimiento de sus funciones: alineación, empoderamiento, ejecución, simplicidad y responsabilidad.

Se diseñó entonces un Programa de Liderazgo, una iniciativa de formación que pretende reforzar las capacidades de los líderes actuales, al tiempo

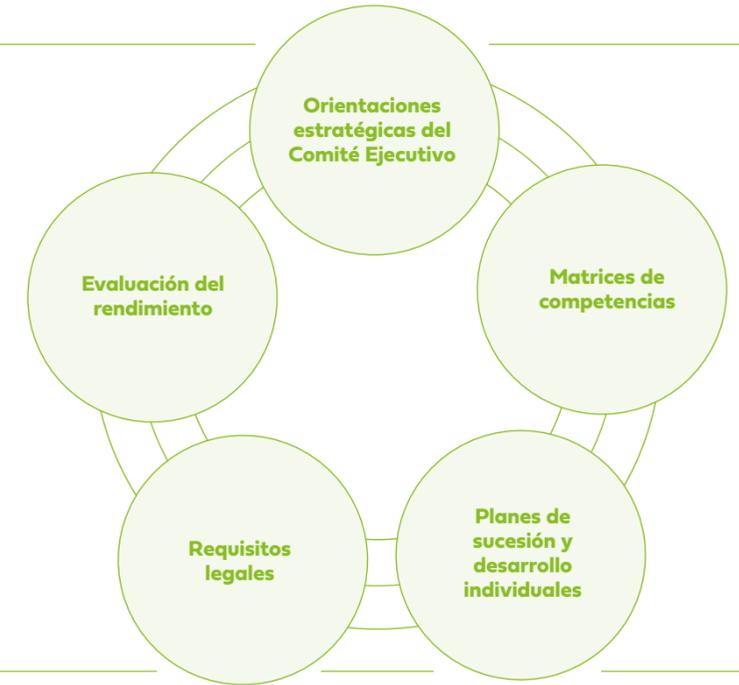
que prepara a los líderes futuros para navegar por un panorama empresarial en evolución con confianza y resiliencia. «Esta inversión es fundamental para el éxito a largo plazo, ya que nuestros líderes desempeñan un papel crucial en la cultura organizativa, en el impulso de la visión estratégica y en la promoción de la excelencia en el rendimiento», explica la Chief Corporate Officer. Siguiendo el enfoque SAKA, este programa, que ahora se pone en marcha, permite conocer las competencias de los líderes, identificar las necesidades específicas de desarrollo y formular un itinerario de formación sólido y personalizado que permita aprovechar todo el potencial de cada una de estas personas.

Uno de los proyectos piloto se ha aplicado con éxito en dos unidades industriales portuguesas con supervisores de turno, y actualmente se están diseñando planes

de formación. Los resultados obtenidos son sólidos y ya hay planes en marcha para ampliarlo a otras ubicaciones geográficas, así como para desarrollarlo a niveles de liderazgo más altos en toda la organización. Para Ana Pais, Group HR Processes Design, «el liderazgo es una posición estratégica y desafiante en las organizaciones, responsable directo de la satisfacción de las personas. Por eso tenemos que ser capaces de identificar el potencial y formar a las personas para estas funciones».

Este viaje transformador en Sonae Arauco se basará en la formación personalizada a todos los niveles y en la mejora constante del conocimiento, un activo tan valioso, para impulsar la innovación, la productividad y la competitividad. Al final de cada sesión de formación, sabemos que estamos contribuyendo a idealizar un futuro más prometedor para todos.

Ejes del plan de formación de Sonae Arauco



Varios directivos de la empresa en la Reunión Estratégica, un acto del programa Value 2 Win



Contribuimos a la creación de un futuro sostenible con soluciones derivadas de la madera

En Sonae Arauco, 2600 colaboradores trabajan a diario para aprovechar todo el potencial de las soluciones derivadas de la madera. Se trata de una materia prima natural, renovable, reciclable y con una capacidad intrínseca para almacenar CO₂.

Juntos, estamos creando una vida, un planeta y un futuro mejores.

3M DE TONELADAS DE CO₂

retenidas anualmente

Como retenedores de carbono, nuestros productos desempeñan un papel importante en la mitigación de las emisiones de CO₂, combatiendo así el cambio climático.

100%

de la madera que utilizamos procede de fuentes sostenibles, certificadas o controladas.

2040

Nuestro compromiso con la neutralidad de carbono

A través de varias iniciativas que se están llevando a cabo (ámbitos 1 y 2). Simultáneamente, estamos abordando la descarbonización de toda nuestra cadena de valor (alcance 3) hasta 2050.

11

Todas nuestras **unidades industriales cuentan con la certificación FSC®** (Forest Stewardship Council®). Suroeste de Europa (FSC® C104607) y noreste de Europa (FSC® C009049).

200,000

semillas de pino radiata y pino marítimo que se están probando en el marco de nuestro proyecto forestal de I+D

Creada en 2020 e iniciada en Portugal, esta iniciativa pionera tiene como objetivo permitir a los productores forestales acceder a plantas de alta calidad y productividad.



MODELO DE BIOECONOMÍA CIRCULAR

Sonae Arauco utiliza materias primas de origen sostenible, incluidos los subproductos de la industria maderera y, con un enfoque circular, recicla los residuos de madera para producir tableros derivados de la madera. Se trata de un círculo virtuoso, y la madera reciclada puede reintegrarse en el proceso innumerables veces. Así, la actividad de Sonae Arauco se desarrolla en torno a un modelo de bioeconomía circular que respeta plenamente el principio del uso en cascada de la madera.

+70%

de madera reciclada

Algunas de nuestras gamas de productos incorporan más del 70 % de madera reciclada y nos hemos comprometido a aumentar este valor hasta el 85 % en los próximos tres años. Al tiempo que ampliamos el ciclo de vida del material, prolongamos su capacidad para almacenar CO₂.

CERO RESIDUOS

El mínimo residuo final de madera que ya no puede reciclarse se utiliza como fuente de energía para nuestras plantas industriales.



Arman Fatunz tiene 40 años y nació en Leipzig, Alemania. Es licenciado en Ingeniería Mecánica con especialización en Ingeniería de Producción por la Technische Universität de Berlín. También es licenciado en Finanzas para Ejecutivos no Financieros por la London Business School y el año pasado completó un programa de gestión en el Institut Européen d'Administration des Affaires (INSEAD). Comenzó su carrera en Sonae Arauco en 2017 como Plant Manager de la unidad industrial de Meppen, y ahora ocupa el mismo cargo en Beeskow.

Perfil

Arman Fatunz

Respetar nuestro patrimonio para construir un futuro mejor

Representa a una nueva generación de líderes de empresa que son productivos, eficientes, valoran lo que se ha construido y conseguido hasta ahora, y se esfuerzan por crear un entorno de trabajo dinámico y positivo. «Decidido» y «reflexivo» son algunas de las palabras que utilizan sus colegas para describir al Plant Manager, que se guía por el lema «la fábrica tiene que funcionar» y recarga las pilas a través de las interacciones diarias. Este es también el legado que pretende dejar en Sonae Arauco.

Como dice el refrán, «la manzana nunca cae lejos del árbol». En el caso de Arman Fatunz, podría decirse que el hijo de empresarios industriales sabe dirigir una fábrica. Nacido en Leipzig antes de la caída del Muro de Berlín, Arman creció en una familia en la que siempre había lugar para el ensayo y el error, para aprender y crecer a cada paso. «Mi madre es doctora en Filología y mi padre es lo que se dice un emprendedor nato», dice el director de planta, que afirma haberse sentido implicado en los grandes temas del mundo desde muy pequeño de una forma «divertida y educativa». «En la mesa, discutíamos soluciones creativas a los problemas, técnicas de negociación, ideas de negocio, y los adultos nos preguntaban a mí y a mis hermanos cómo las abordaríamos. Esto moldeó mi forma de pensar», recuerda.

La misma libertad para decidir y asumir riesgos se daba a la hora de elegir una afición o una actividad educativa. «Nos dieron la oportunidad de llevar a cabo cualquier idea que se nos ocurriera, aunque fuera una tontería», explica Arman riendo. «Si quería dedicarme al piano, podía hacerlo, siempre que me comprometiera de verdad, es decir, yendo a clases, practicando en casa, y si al cabo de un año o dos me daba cuenta de que no era para mí, podía probar otra cosa». Así ocurrió con el piano y el baloncesto, dos aficiones que sigue practicando en su tiempo libre, la fotografía y tantas otras.

«Aprendemos quiénes somos a través de la práctica, no de la teoría», escribe David Epstein en su libro *Range: Why Generalists Triumph in a Specialised World*, uno de los favoritos de Arman sobre el tema. Epstein cree que alguien con aptitudes prácticas generalistas es capaz de navegar por el mundo con más eficacia, incluso en las áreas más especializadas, ideando en su mente diversas soluciones y caminos. Esto contrasta con quienes optan por especializarse en una sola materia y lo hacen de forma teórica. Arman es la prueba viviente de este paradigma: el contexto en el que creció, dice, le proporcionó un amplio abanico de habilidades, una especie de navaja suiza de capacidades que aún hoy utiliza en su vida profesional y personal.

Como director de planta conocedor de la realidad de dos de las mayores unidades industriales de Sonae Arauco, ha ejecutado proyectos pioneros que han tenido un importante impacto en la forma de trabajar de la empresa. Como líder, es ágil, comprometido y eficiente, y está deseando establecer e impulsar objetivos ambiciosos.

Pasa el mayor tiempo posible en la planta de producción, practicando lo que él llama «liderazgo transformacional», dando prioridad al contacto estrecho con la gente para que no quede nada sin decir o hacer.

La empresa familiar como inspiración

Su fascinación por el mundo industrial surgió de forma natural cuando terminó el bachillerato. Por el camino, quiso ser arquitecto («la opción más probable si no hubiera llegado a la industria») y más tarde físico. Finalmente, fue el negocio familiar el que prevaleció. Con la caída del Muro de Berlín, sus padres, que se iniciaron en el negocio del comercio durante los años ochenta y principios de los noventa, empezaron a ampliar sus actividades a Europa del Este y los países bálticos. Tenían dos fábricas en la industria maderera con unos 450 empleados, y también a Alemania, donde se encontraba la operación comercial.

«Cuando era adolescente, empecé a interesarme por la empresa familiar y a pasar parte de las vacaciones de verano en las unidades industriales. En la época en que terminé el instituto, el servicio militar obligatorio acababa de terminar y quise emplear mi tiempo de forma más productiva con esta experiencia como una especie de prácticas», recuerda Arman, que garantiza que nunca sintió presión alguna de su familia para seguir este camino. Trabajó en varios departamentos, de contabilidad a compras, de limpieza a producción. «Durante mis años de carrera no dejé de trabajar allí, era como tener un trabajo a tiempo parcial. En el aula aprendí la base teórica, la ciencia, y en la empresa la apliqué en diferentes situaciones».



Frank Günemann
Project Manager, Meppen



Johannes Wendt
Plant Quality Manager, Beeskow



41



Stefan Schur
Manager Projects & Assets,
Beeskow



Steffen Körner
NEE Industrial Operations Director

De aquella época, recuerda las jornadas de trabajo a -35°C , en las que se cortaba madera aunque estuviera helada, los paseos Gemba en los que el aliento se congelaba nada más salir de la boca, las condiciones reales y a veces duras en las que los trabajadores, incluido él, tenían que cumplir sus tareas. «Todo esto fue un buen entrenamiento, una forma de fortalecer el carácter y aprender que, por difíciles o estresantes que parezcan las cosas, se pueden resolver», explica Arman. «Crecer en este tipo de entorno te hace desarrollar un sentido de la urgencia, porque las máquinas tienen que seguir funcionando, por mucho que las cosas se descontren. Tenemos que asegurarnos de que se cubren los aspectos básicos».

De ahí su lema profesional, que demuestra su capacidad para tratar todos los asuntos de forma racional y constructiva: «la fábrica tiene que funcionar». Y es precisamente esta mentalidad de Arman orientada a las soluciones lo que destaca Stefan Schur, Manager Projects & Assets. «Siempre está dispuesto a aprender y ayudar en los proyectos, reta a sus compañeros a conseguir siempre los mejores resultados y es muy ambicioso con sus objetivos», comenta su colega.

Respetar el patrimonio para planificar el futuro

Se incorporó a Sonae Arauco en abril de 2017 como director de la planta de

Meppen, un proceso que, en sus palabras, fue «revelador». «Mi experiencia anterior había sido en una empresa familiar de tamaño medio y el reto ahora era trabajar en una empresa más grande y en un sector que, a pesar de algunas similitudes, es muy diferente al que estaba acostumbrado», afirma Arman, que destaca de inmediato la «fuerte conexión» que sintió con el equipo.

Frank Günemann, Project Manager, aún recuerda el día en que conoció a Arman Fatunz y cómo le acompañó en su primera visita a la planta. La «dedicación y determinación» de Arman eran visibles incluso entonces. Steffen Körner, NEE Industrial Operations Director, también se reunió con el actual director de la planta

de Beeskow el día de la visita, pero su impresión fue ligeramente distinta. «Por su aspecto juvenil, tenía mis dudas de que pudiera dirigir con éxito a los empleados más veteranos y asentados», admite, pero enseguida cambió de opinión. «Trabajar con Arman es siempre refrescante e inspirador, todas sus ideas y propuestas están cuidadosamente pensadas y nunca tiene miedo de defender apasionadamente aquello en lo que cree».

En Meppen, Arman Fatunz encontró una unidad industrial que le dio «la oportunidad de aprender mucho, y muy rápido, ya que estaba concentrado en una línea de producción y tenía reuniones

«Trabajar con Arman es siempre refrescante e inspirador, todas sus ideas y propuestas están cuidadosamente pensadas y nunca tiene miedo de defender apasionadamente aquello en lo que cree».

Steffen Körner

con las mismas personas todos los días». Y había tanto que hacer allí, tanto que consolidar, que aunque su primer día de trabajo fue oficialmente el 1 de abril, le llamaron tres días antes para asistir a una reunión que dictaría uno de sus primeros grandes proyectos en la empresa, la instalación de las biolavadoras, los sistemas de limpieza biológica del aire de escape de las líneas de MDF.

Tras dos años de duro trabajo en Meppen, llegó a la planta de Beeskow y se encontró con una operación cuyo tamaño era el doble y un legado que no podía ignorarse. «Meppen está a 30 kilómetros de la frontera neerlandesa, mientras que

Beeskow está a 40 kilómetros de la frontera polaca. Eso hace que parezca que estamos en dos países distintos en lo que respecta a la mentalidad, a la forma de trabajar de la gente», señala Arman, aclarando que ninguno de los dos planteamientos es correcto o incorrecto, simplemente son muy diferentes. «Además, la planta de Beeskow tiene casi 60 años y ha pasado por los procesos de división de un país y su reunificación. Algunas personas llevan trabajando allí desde siempre, así que hay que conocer la historia y el legado del lugar para poder entender el presente y dar forma a lo que podría ser el futuro».

Un líder transformacional

Arman Fatunz cree que la única manera de saber todo lo que ocurre en una unidad industrial es estar allí todo el tiempo. «Mi trabajo consiste en asegurarme de que todo funciona, poner la energía suficiente en el equipo y los procesos, desde el mantenimiento hasta la logística, para mantener el enfoque, los estándares», explica. Al mismo tiempo, como Plant Manager, Arman también tiene que garantizar la organización y la estrategia de la planta, no solo mediante la planificación y la conceptualización, sino sobre todo mediante la puesta en práctica y la ejecución, lo más rápida y ágil posible. «Al fin y al cabo, el futuro de la empresa está en nuestras manos, es una gran responsabilidad», dice, y añade que es a la vez lo mejor y lo peor de su trabajo.

Por lo tanto, Arman considera que su liderazgo es transformacional en el sentido

«Al fin y al cabo, el futuro de la empresa está en nuestras manos, es una gran responsabilidad», dice, y añade que es a la vez lo mejor y lo peor de su trabajo».

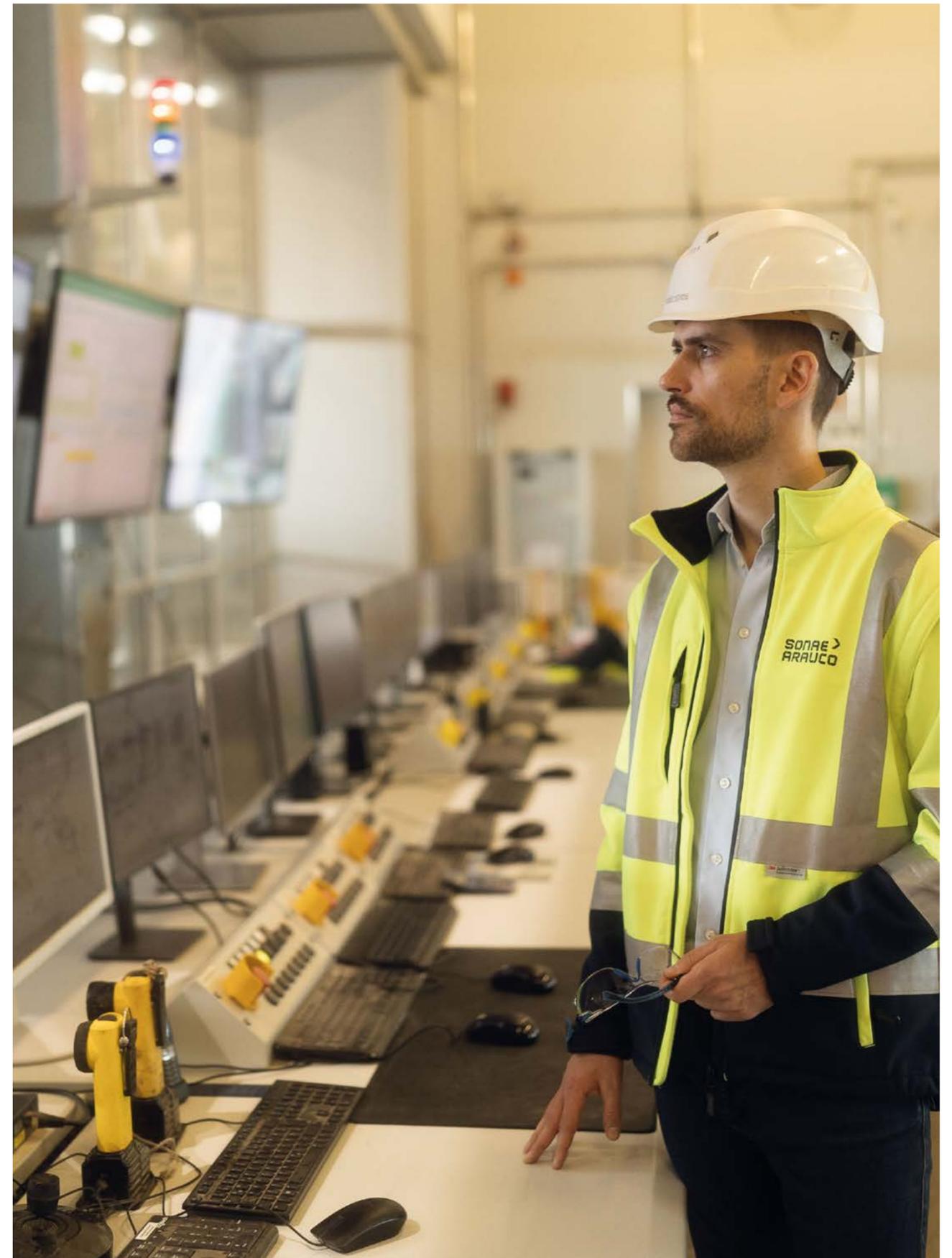
de que siempre está dispuesto a escuchar, interactuar y cuestionar, todo ello en nombre de la mejora continua en el sentido más auténtico. «El 90 % de mi día lo paso comunicando, aprendiendo y orientando, y esto es muy importante para calibrar las prioridades. Trabajamos en un entorno que algunos llaman “VUCA” (en inglés), que significa “volátil, incierto, complejo y ambiguo”, por lo que la comunicación no puede fallar», nos comenta. Stefan Schur confirma esta disponibilidad, afirmando que «aunque siempre está muy ocupado y su tiempo es limitado, siempre tiene tiempo para discutir la mejor manera de hacer las cosas».

Además de su agilidad y disponibilidad, sus colegas también destacan la consideración y la claridad con que Arman toma decisiones y gestiona equipos, lo que se traduce en un ambiente de trabajo positivo y estimulante. «Su capacidad para tomar decisiones me facilitó el trabajo y contribuyó a aumentar la eficacia del equipo», afirma Frank

Günnemann. «Todos sus planteamientos son el resultado de una buena toma de decisiones, teniendo en cuenta muchos factores, la reflexión y la formación continua activa», añade Steffen Körner, que se complace en leer las detalladas y estimulantes reflexiones de Arman en el Proceso de Evaluación del Rendimiento y Desarrollo de Competencias (PACD, por sus siglas en inglés).

Por el contrario, y con un equipo de unas 300 personas de diferentes procedencias y contextos bajo su supervisión, hay una lista de líneas rojas muy claras para Arman, y son bien conocidas por su equipo. Johannes Wendt, Plant Quality Manager, subraya que en Beeskow no hay lugar para «reuniones mal preparadas, discusiones sin sentido o problemas que no se presentan sin información concreta y datos de apoyo», ya que el propio director de la planta es muy «claro, directo y se centra en los detalles». Stefan Schur dice que como Arman está «tan comprometido, no tolera que otros no lo estén».

Arman recuerda con satisfacción los logros de sus equipos y sus comentarios. Es el primero en reconocer que cuando las personas se sienten felices y cómodas en su lugar de trabajo, y ven sus esfuerzos reconocidos y reforzados positivamente, su productividad, eficacia y éxito en el trabajo pueden dispararse. «Me gusta destacar el valor del trabajo bien hecho, el cumplimiento de las normas de seguridad e incluso el trabajo duro. No soy partidario del trabajo inteligente; es demasiado simplista para un mundo tan complejo como en el que vivimos», señala. «Trabajar, aunque sea duro y difícil, y generar valor económico es la





base para poder hacer lo que nos gusta. Una carrera de éxito está inevitablemente ligada al trabajo duro, no podemos descansar en los logros del trabajo de generaciones anteriores».

Siempre aprendiendo más

Cualquiera que haya hablado con él unos minutos puede dar fe de que Arman Fatunz es una persona extrovertida. No puede explicarlo, pero el hecho de haber crecido en una familia numerosa con dos hermanos y una hermana puede haber influido. «Hay gente que recarga las pilas estando sola, pero a mí me da energía expresar mis pensamientos y comunicarme», señala Arman, admitiendo entre risas que le gustaría poder «decir lo mismo utilizando menos palabras», o ser menos

habrador. Johannes Wendt es testigo de estas largas conversaciones y afirma que Arman «es un buen orador, pero tiene tendencia a hablar bastante. Pero creo que es consciente de ello», sugiere con una sonrisa el responsable de calidad de Beeskow.

El calendario de Arman, dice, es como un juego de Tetris: «Tengo que organizarlo todo en franjas horarias para asegurarme de que el tiempo que paso con mi equipo se utiliza de la forma más productiva posible». Por ejemplo, retrasa el trabajo más burocrático, como responder correos electrónicos, para más tarde, ya que considera que sentarse solo en la oficina es tiempo perdido. También aprovecha cada minuto disponible para aprender, algo cada vez más difícil ahora que es «padre

de dos hijos y director de planta». Aprende de los ejemplos de los demás, buenos y malos, de los cursos y de los libros, uno de sus compañeros favoritos. «Eso es algo que tenemos en común: extraer el máximo conocimiento posible de la bibliografía pertinente», añade Steffen Körner.

Fuera de la unidad industrial, su atención se centra en su familia, ya que intenta «pasar el mayor tiempo posible con mis hijos, que aún son pequeños» y mantener tradiciones como los partidos de baloncesto con sus hermanos. La música también sigue desempeñando un papel central en su vida, abarcando una ecléctica gama de estilos: «Me encanta el jazz, el rock y la música clásica; incluso formé parte de un grupo de rock con mi hermano durante un tiempo. De hecho, mis próximos conciertos serán un recital de piano en la Filarmónica de Berlín, y luego John Mayer y Pearl Jam». El deporte y la música, señala, fueron responsables de gran parte de la estructura y el carácter que construyó a lo largo de su vida, y por eso aprecia cuando la gente valora también ambos. «Cuando alguien se dedica a algo durante mucho tiempo, eso se traduce en su forma de vivir la vida, tanto personal como profesionalmente», concluye.

Agilidad, eficacia y progreso. Estos son los valores que Arman Fatunz quiere que los demás asocien a su paso por Sonae Arauco, especialmente en la planta de Beeskow, donde trabaja a diario para mejorar los procesos. «No porque sean malos, sino porque todo está cambiando y es necesario adaptarse para preservar lo que tenemos y garantizar lo mejor para las generaciones futuras», reitera. Así es como se construye el lado correcto de la historia.

BEESKOW 50+, el legado de Arman Fatunz en Sonae Arauco

Los proyectos más desafiantes suelen ser los que más orgullosos nos hacen sentir cuando triunfan. Así ocurrió con la instalación de la nueva línea de producción de tableros de partículas de Beeskow, el llamado proyecto Beeskow 50+, ejecutado bajo la supervisión de Arman Fatunz. «Es uno de esos proyectos en los que había que estructurarlo todo para que los fallos fueran mínimos», afirma, ya que se trata de una inversión superior a los cincuenta millones de euros. Sin embargo, nadie esperaba que estallara una pandemia mundial. «El proyecto ya llevaba retraso y contábamos con unas 500 personas más para las fases de construcción e instalación mecánica y eléctrica. Cuando llegó la COVID-19, nos vimos obligados a replanteárnoslo todo, no podíamos pedir a esas personas que trabajaran a distancia», explica Arman. «Fue un reto para las competencias de gestión de mi equipo de proyecto y mis dotes de liderazgo».

Los trabajos prosiguieron con un equipo que se redujo drásticamente, debido a las restricciones de los viajes transfronterizos, en estricto cumplimiento de las normas de protección esenciales impuestas en ese momento. «Todo el mundo sabía cuál era su papel y lo que tenía que hacer», alega. La escasez de materias primas también ralentizó el ritmo, pero en julio de 2020 salió de la cadena de producción el primer tablero, un momento que tanto Arman como Stefan Schur recuerdan con gran orgullo.

«Tuvimos que hacer una foto y enviarla a nuestros superiores para celebrarlo», comentan sobre la foto de arriba.

Primera placa producida en la nueva línea.



Acto de inauguración de la nueva línea, con la presencia del Ministro Dietmar Woidke.

Inside Out

Enrique Quirós Domínguez,
SWE Specification Manager
de Sonae Arauco

Enrique Quirós Domínguez: entre España y el mundo

Se considera ciudadano del mundo, porque lleva en la sangre la necesidad de estar siempre en movimiento. Por trabajo o por placer, ha viajado a todos los continentes, pero Nueva York sigue siendo el destino al que regresa y seguirá regresando. Enrique Quirós Domínguez, SWE Specification Manager, nos lleva de viaje por sus orígenes, desde la ciudad que le vio nacer, Madrid, hasta su país, España, pasando por los lugares que han cautivado su corazón viajero, por todo el globo.

Inside (España)

Madriño hasta la médula, Enrique Quirós Domínguez pasó por el habitual carrusel de profesiones con el que sueña cualquier niño que crece en los años 70/80. «Quería ser bombero, no sé por qué, es una profesión muy peligrosa. Luego quise ser futbolista, pero mi técnica no me permitió llegar tan lejos», nos comenta el Specification Manager SWE. Sin embargo, el contacto con la gente siempre ha ocupado un lugar especial en su vida. «Mis padres me inculcaron constantemente que lo principal era ser buena persona, no hacer daño a los demás, cultivar buenas relaciones y, sobre todo, el valor del trabajo», afirma.

«Familia» es, por tanto, una de las palabras que definen sus orígenes, así como «alegría» y, como cualquier europeo del sur, «reuniones en torno a la mesa». «Tuve una infancia muy urbana, pero mis padres

tenían una casa de campo a media hora de Madrid donde pasábamos los fines de semana y las vacaciones», recuerda. «Y fue maravilloso porque tuve lo mejor de los dos mundos: me tomaba una hamburguesa en el centro de Madrid e iba en bicicleta por el campo».

De su abuelo heredó la pasión por el Atlético de Madrid, club de fútbol en el que trabajaba. «Me llevaba allí desde que era pequeño», recuerda Enrique, que volvería al Novo Estadio Metropolitano de la mano de Sonae Arauco, como proveedor de materiales para la renovación de salas tan importantes como los salones vip y el auditorio. De su padre obtuvo «inspiración en todos los sentidos», «un hombre del Renacimiento» que creaba mundos con sus manos, desde el diseño gráfico hasta los relojes.

Estudió Ciencias Políticas en su ciudad natal, pero su interés por el *marketing* y las ventas hablaba más alto, lo que le llevó a volver a la universidad y cursar un máster. Aun así, el politólogo que lleva dentro sigue vivo. Lee mucha filosofía y desarrollo personal y su película favorita es *El club de los poetas muertos*: «Representa la forma en que debemos vivir la vida, con pasión».

Siempre que está en Madrid intenta aprovechar todo lo que la ciudad puede ofrecerle, desde *afterworks* con sus colegas en un bar tras una jornada de trabajo, hasta visitas al parque de El Retiro, pasando por noches de fiesta en el barrio de Ponzano. «Hay una frase que usamos y que se aplica a mí "no se te cae la casa encima", que significa que, si no estoy en la calle, se me puede caer la casa encima», confiesa Enrique entre risas.

Enrique Quirós Domínguez en la oficina de Zippy en Sonae Campus, en Maia, cuyo espacio utiliza materiales de Sonae Arauco.



48

Out (mundo)

No necesita mucho tiempo para responder que Nueva York es su ciudad favorita. «En Nueva York puedo perderme por las calles, no me considero extranjero. Y luego está la parte de la naturaleza, como Central Park. Es un lugar al que nunca me canso de ir», nos dice Enrique.

Durante sus años de estudiante no tuvo ninguna experiencia internacional, pero valió la pena cuando empezó a trabajar. Nos cuenta: «Me propuse visitar todos los continentes y lo he conseguido, ya estoy haciéndolo de nuevo. Y hay una parte de mi personalidad que hace que siempre quiera viajar, conocer gente, compartir experiencias». Su papel en Sonae Arauco permite que todo esto ocurra.

Así que se pasa el día visitando a interioristas y arquitectos, fábricas y obras, siempre mostrando lo que Sonae Arauco hace mejor. «Es una de las cosas

que más me gusta hacer porque somos una empresa muy industrial y es bueno contar con la sensibilidad del equipo de Prescripción para permitirnos hacer esto», afirma. «Llevo 18 años aquí, Sonae Arauco ya está en mi ADN y se nota cuando tengo que defender algo de la empresa, porque siento que es algo mío también. No soy accionista, pero me siento como si lo fuera».

Destaca Sevilla y Granada como sus ciudades favoritas para visitar en su país, pero las localizaciones de las plantas de Sonae Arauco en España también tienen mucha magia: «Valladolid fue la capital de España y tiene lugares históricos muy interesantes, iglesias, catedrales y, sobre todo, muchas tapas y un excelente lechazo. Linares es un pueblo con menos historia, pero no menos agradable, donde se puede pasear y oler el aroma del aceite de oliva en el aire».

Oporto es también una ciudad que le encanta, no solo por su calidad de vida, sino también por la cultura y la energía de sus calles. Aunque las visitas sean casi siempre por motivos profesionales. «Es una ciudad que visito desde hace muchos años y he visto su evolución. Me siento muy bien acogido, la gente es muy amable y servicial», dice Enrique, para quien la zona de la Ribeira es la joya de la corona.

Cuando no trabaja, está por todo el mundo. En Las Vegas para ver a U2, su grupo favorito, en el majestuoso MSG Sphere «una experiencia fabulosa», en el glaciar Perito Moreno de la Patagonia argentina «uno de los lugares que más me han impactado», buceando en el Caribe «es una de las aficiones que no puedo hacer en Madrid», o simplemente en su bicicleta de montaña.

Cara a Cara

de Enrique Quirós Domínguez

España



Plato favorito:
Paella de Marisco

Experiencia inoludible:

Comer tapas y beber vermouth en el casco antiguo de Madrid, entre el Teatro Real de la Ópera y la calle Mayor



Hotel preferido:
Pestana Plaza Mayor Madrid



Restaurantes favoritos:
El Pescador
(Calle José Ortega y Gasset 75, Madrid)



Taberna Laredo
(Calle del Dr. Castelo 30, Madrid)

Tradición favorita:
Noche de Reyes y el roscón de Reyes

Mundo

Plato favorito:
Comer pescado a la parrilla en Matosinhos, Portugal



Experiencia inoludible:

U2 en el MSG Sphere, Las Vegas



Hotel preferido:
Hotel Meliá Trinidad, Cuba
(Hotel con materiales de Sonae Arauco)



Aficiones:

Bicicleta de montaña y submarinismo

Destino natural favorito:
La Patagonia, Argentina





Invitada

Las empresas necesitan entrenar la capacidad de influencia de sus líderes para que sean el detonante de la motivación que los equipos necesitan

|
Cristina Simón

La cuestión de la motivación de los trabajadores tiene cada vez más impacto en las estrategias de las empresas, que se enfrentan a una situación sin precedentes: generaciones con enfoques diferentes del trabajo, una mayor conciencia del equilibrio entre la vida personal y profesional y movimientos como el *quiet quitting* (renuncia silenciosa), que están cambiando gradualmente el tejido de la gestión de los recursos humanos. En una entrevista concedida a nuestra revista, Cristina Simón, especialista en comportamiento organizacional y gestión de personas, destaca las líneas maestras de un plan de desarrollo del talento que debe aplicarse a todos los niveles, así como sus perspectivas de futuro.

Empleados motivados/involucrados con tu trabajo:

Origen: Global Employee Engagement Index, Gallup



¿Cómo describirías la situación actual en términos de gestión y motivación de las personas?

«Hace tiempo que nos enfrentamos al reto de motivar a la gente. El Índice Global de Compromiso de los Empleados de Gallup indica que en 2023, solo el 23 % de los empleados se sentía realmente comprometido con su trabajo. Estas cifras pueden parecer preocupantes, pero si nos remontamos a 2009, solo el 12 % de los empleados se sentían implicados. Estamos experimentando el resultado de un cambio lento pero constante en la motivación de los empleados que comenzó a finales de los años noventa. Esta época marcó la ruptura del contrato empleado-empendedor creado en los años cincuenta

del siglo pasado. Tanto la economía como la sociedad han experimentado grandes cambios desde entonces, pero las organizaciones en general y la función de gestión de personas en particular no han sabido mantenerse al día».

Muchos señalan la pandemia de la COVID-19 como el detonante de este cambio de paradigma. ¿Estás de acuerdo o hay otros factores subyacentes?

«Más que un desencadenante, yo diría que la pandemia ha sido un catalizador de la transformación. En primer lugar, hemos experimentado un alto nivel de estrés emocional relacionado con lo que más importa en nuestras vidas:

nuestras familias y seres queridos, nuestra propia salud y nuestras vidas. Además, las rutinas se vieron completamente alteradas y la incertidumbre fue una constante en nuestras vidas durante mucho tiempo. Estas crisis personales nos llevaron a reorganizar nuestras prioridades y surgieron fenómenos como la “Gran Dimisión” en los Estados Unidos de América. Allí, la rotación de personal se disparó en 2021 y a lo largo de 2022, con millones de bajas, principalmente en los sectores sanitario y hostelero. Curiosamente, muchas personas han decidido vivir de sus ahorros mientras se replantean su vida profesional. Esto nunca ocurriría en Europa, donde el coste de un despido es mucho más elevado, pero este movimiento ha reflejado las posiciones



53

reales de los empleados en muchas otras geografías, donde se habla del *quiet quitting*, es decir, de permanecer en un puesto de trabajo, pero de forma desinteresada. Personalmente, esperaba que la pandemia trajera una nueva visión del mundo laboral por parte de las empresas, pero parece que todo vuelve al escenario de 2019. Incluso el trabajo híbrido está siendo cuestionado en la mayoría de las organizaciones».

¿Cómo pueden adaptarse las organizaciones a este nuevo paradigma? ¿Qué hace falta para que esto ocurra?

«No hay una respuesta única a esta pregunta. Siempre me ha sorprendido

cómo las empresas pueden adaptarse rápidamente a las condiciones del mercado y, al mismo tiempo, ser tan conservadoras con sus prácticas internas. Estoy de acuerdo con el planteamiento que afirma que existen dos teorías del cambio: la Teoría E, centrada en el valor económico, y la Teoría O, centrada en las capacidades y el desarrollo de las personas. Siguen considerándose opuestas, siendo la Teoría E la favorita. Encontrar un equilibrio entre ambas sería un punto de partida. Espero que la inevitable tendencia hacia la sostenibilidad traiga consigo una concepción más detallada de lo que el trabajo debe significar realmente para todas las partes interesadas».

BIOGRAFÍA

Cristina Simón es profesora de Comportamiento Organizacional y Gestión de Personas y actualmente ejerce como directora académica del programa EXMBA IE Brown en la IE University. Como psicóloga, trabajó para consultoras como Cooper & Lybrand y Ernst & Young. Es autora de dos libros y numerosos artículos académicos sobre distintos aspectos de la gestión, el desarrollo y la medición del talento.

«En la gestión de personas no hay forma de contentar a todo el mundo».

Tu trabajo se centra principalmente en la motivación de los trabajadores. ¿Crees que hoy en día es más difícil motivar a la gente o son las empresas las que no están preparadas para hacerlo bien?

«No cabe duda de que hoy en día es más difícil motivar a la gente. Como ya he dicho, todavía estamos aprendiendo a gestionar a las personas dentro de una mentalidad que funcionó perfectamente durante la economía de producción de la segunda mitad del siglo XX. El auge de los servicios, el trabajo basado en el conocimiento y la integración de la tecnología deberían haber provocado un cambio en la dinámica organizativa que no se produjo».

¿Cómo varía esta motivación de una generación a otra y qué diferencias hay entre los distintos grupos de edad?

«Aunque la “generación” es una construcción artificial y no hay fronteras bien definidas, hay una evolución evidente en la forma en que los empleados más jóvenes ven el trabajo. Preven un futuro en el que vivirán peor que sus padres, por mucho que trabajen

(esto en las sociedades occidentales). Y, por supuesto, difieren mucho en su visión de las carreras profesionales. Piensan que la mejor opción es progresar a través de diferentes empresas, tener “experiencias de crecimiento” en cada una de ellas y disfrutar y divertirse es también una parte importante de sus aspiraciones. Aunque algunas de estas diferencias pueden desaparecer con el tiempo (por ejemplo, al formar una familia), siempre verán el mundo de forma diferente. Sorprendentemente, cuando enseño a altos directivos me encuentro con que no entienden la mentalidad de las generaciones más jóvenes. Simplemente son diferentes. No se trata de “domarlos”, sino de construir juntos un buen futuro».

¿Cómo se mide la motivación y qué pueden decirnos estos datos sobre el mercado laboral y nuestra sociedad?

«Para nosotros, los psicólogos, la motivación es un concepto muy difícil de cuantificar. Los economistas dirían que la mejor medida es el número de despidos; al fin y al cabo, si los empleados no dimiten es porque no encuentran una opción mejor en el mercado. Sin embargo, las empresas

utilizan cada vez más el denominado e-NPS (“¿Recomendaría trabajar en esta empresa?”). Sin embargo, la motivación es mucho más que eso; se trata de conseguir que los empleados ofrezcan su mejor versión cada día. **La investigación académica ha demostrado que, además de un salario competitivo, existen cinco condiciones fundamentales para aumentar la motivación: variedad de competencias, feedback, relevancia de la tarea, autonomía e identidad.** Y la mejor forma de medirla es preguntar periódicamente a los empleados cómo se sienten con estas condiciones en su trabajo diario».

¿Cómo pueden las empresas dar prioridad a la motivación de los empleados y mantener al mismo tiempo un alto nivel de rendimiento?

«La segunda es una consecuencia natural de la primera, junto con la competencia profesional, por supuesto. No veo cómo la motivación y el rendimiento pueden considerarse opuestos».

¿Pueden las empresas alcanzar el punto óptimo de motivación, dado que hay empleados con expectativas y valores diferentes?



«En la gestión de personas no hay forma de contentar a todo el mundo, pero si pensamos en términos de acciones más ejecutivas, debería ser más fácil comprender las expectativas de los equipos e intervenir a ese nivel. Por eso digo que la acción de los directivos es fundamental: nadie dimite por culpa del Departamento de Recursos Humanos, sino por culpa de sus jefes».

Este número de nuestra revista se centra en las personas. ¿Cómo pueden las empresas incorporar a las personas en su misión, valores y objetivos?

«Si tuviera que limitarme a un consejo, sería tener un director general que crea intrínsecamente en las personas y en el valor que aportan a la empresa. Todo lo demás tendrá éxito, desde los departamentos de recursos humanos eficaces hasta los líderes de alta calidad».

¿Cuáles serán los retos más acuciantes de la gestión de recursos humanos en los próximos años?

«Vuelvo a referirme a los líderes como prioridad. Con organizaciones cada vez más horizontales y el creciente poder de

la tecnología, una especie de apisonadora que elimina las fuentes tradicionales de jerarquía y amplifica la voz de los individuos, las empresas deben entrenar la capacidad de los líderes para influir y ser el detonante de la motivación que necesitan los equipos».



Tendencias

Desde el parque de madera hasta el corazón de la producción, son las personas las que hacen la Industria 5.0

En Sonae Arauco, los valores y procesos vinculados a la Industria 4.0 hace tiempo que dejaron de ser una ambición para convertirse en parte integral del día a día de la empresa. El camino hacia la excelencia operativa, uno de nuestros pilares estratégicos, solo puede recorrerse anticipando necesidades, digitalizando procesos, prediciendo errores y utilizando modelos de inteligencia e interpretación de datos para tomar mejores decisiones. Pero no hay que olvidar el papel de las personas. En un momento en el que ya se habla de la llegada de la Industria 5.0, que representa un punto perfecto de colaboración entre el capital humano y la tecnología, creemos que es en esta intersección donde seguiremos generando valor añadido, con soluciones diseñadas por personas, para personas. Conoce las tecnologías que configuran nuestra forma de trabajar y su impacto en las rutinas de los empleados.

Hasta hace unas décadas, la idea de tener máquinas produciendo automáticamente, ordenadores «pensando» por los humanos o procesando grandes cantidades de datos en poco tiempo parecía una imagen digna de una película de ciencia ficción. Lo cierto es que la tecnología ha avanzado a un ritmo vertiginoso y **Sonae Arauco ha estado a la vanguardia de la modernización del sector de los tableros derivados de la madera.** Con la generación continua de valor en su esencia, nuestra empresa ha seguido y precedido las tendencias del siglo XXI, contribuyendo a un mundo mejor.

Con tantos cambios, podemos decir, sin embargo, que hay algo que permanece y permanecerá en el centro de todo: las personas. Trabajan cada día, desde la planta de producción hasta las oficinas, para cumplir la misión de desarrollar, producir y ofrecer de forma sostenible soluciones renovables derivadas de la madera. También es por ellas, por el planeta y por el futuro de todos, por lo que nuestra empresa sigue evolucionando. Y es en esta integración de personas y tecnología donde surge el concepto de Industria 5.0, una evolución humanista de los valores establecidos por la Industria

4.0. Según la Unión Europea, la **Industria 5.0 «ofrece una visión que va más allá de la eficiencia y la productividad como únicos objetivos y refuerza el papel y la contribución de la industria a la sociedad», al tiempo que «sitúa el bienestar de las personas en el centro del proceso de producción y utiliza las nuevas tecnologías para ofrecer prosperidad más allá del empleo y el crecimiento, respetando los límites de producción del planeta».** El objetivo final es fundar una «industria sostenible, resiliente y centrada en el ser humano».

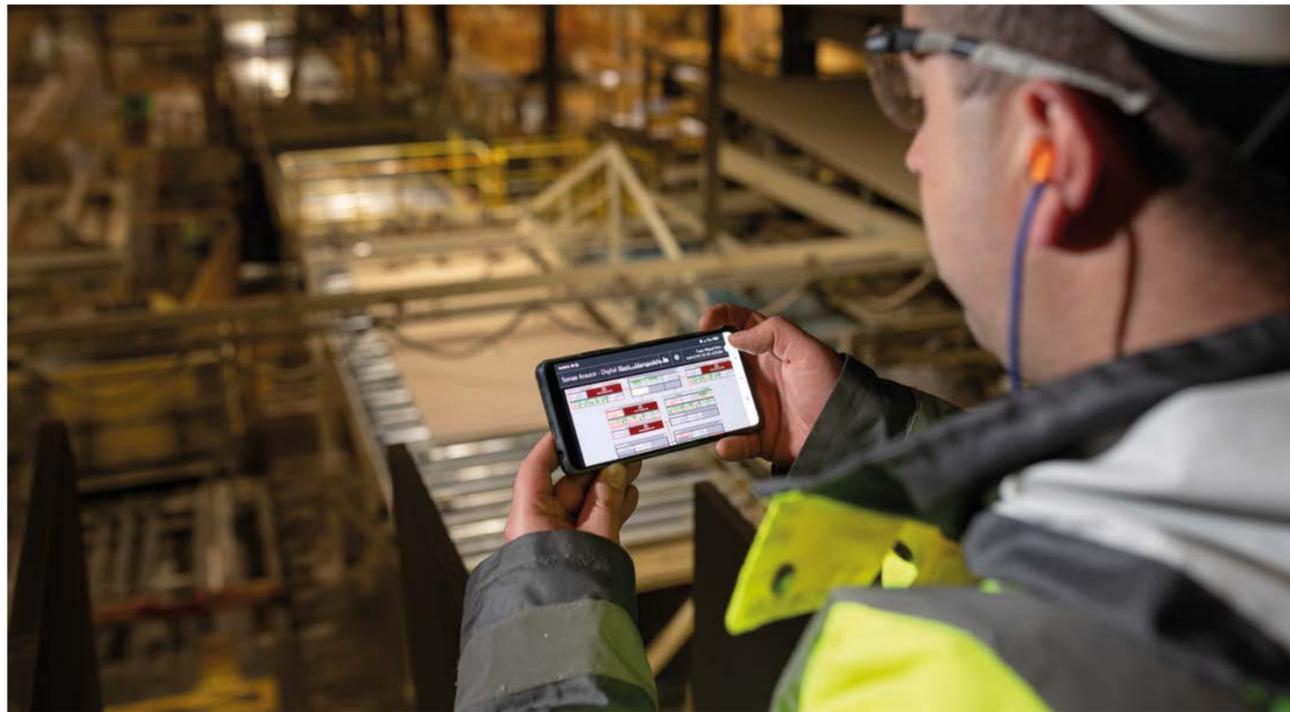
Así, en una planta 5.0, el vínculo entre humanos y máquinas es colaborativo y la pregunta ya no es «¿qué podemos hacer con las nuevas tecnologías?», sino «¿qué puede hacer la tecnología por nosotros?». Para los analistas de SAP Insights, innovaciones como los modelos de simulación personalizados, los gemelos digitales, la realidad virtual, la inteligencia artificial aplicada a los procesos colaborativos, los sensores y el aprendizaje automático son esenciales para salvar las brechas que deja la Industria 4.0 y transformar las plantas en lugares donde la creatividad y la innovación se unen para crear una experiencia más humana y personalizada.

A la luz de todo esto, podemos afirmar que Sonae Arauco está comprometida con la aplicación de este nuevo paradigma de la Industria 5.0: entregamos productos sostenibles, elaborados a partir de una materia prima de inestimable valor y a través de un modelo de negocios de bioeconomía circular; trabajamos diariamente para lograr un futuro neutro en carbono; valoramos a nuestros colaboradores a lo largo de sus carreras e incorporamos las últimas tecnologías, mientras continuamos invirtiendo activamente en innovación, investigación y desarrollo.

Planta digital, sistemas de mantenimiento predictivo, modelos de previsión de cantidades óptimas de materias primas, pesaje inteligente y parques de madera digitalizados. Todos estos procesos innovadores son ya una realidad en varias de las unidades industriales de Sonae Arauco, la realización de años de trabajo de varios equipos que, de forma transversal e interdisciplinar, están dando respuestas claras a la pregunta «¿qué puede hacer la tecnología por nosotros?».

Dado su alcance y complejidad, se trata de un viaje que ha sido posible gracias a la implicación de numerosos Centros de Competencia (CC) de Sonae Arauco, concretamente el Industrial Digital Transformation CC (CC de Transformación Digital Industrial), el Asset Management & Reliability CC (CC de Gestión de Activos y Fiabilidad) y el Process Engineering CC (CC de Ingeniería de Procesos), a los que se han sumado las áreas corporativas de TI, IOW y RR. HH., complementados en las unidades industriales por los equipos de Mantenimiento, Producción, Calidad e IOW.





61

Planta Digital

Una colaboración perfecta

Fue en 2021 cuando Sonae Arauco introdujo su primera Planta Digital en Linares, un proyecto que ya se ha replicado en otras cuatro unidades industriales de Portugal, España y Alemania.

Estas versiones digitales de las plantas proporcionan un amplio y relevante conjunto de datos en tiempo real para apoyar la toma de decisiones, desde la entrada en la línea hasta la expedición.

Hay más de **2000 indicadores** en una lógica *drill-down* (detallada), desde indicadores globales a individuales, y visualizados en diagramas de Pareto. De este modo, es posible acceder a todos los datos a través de una plataforma única, en cualquier lugar desde las salas de control hasta las pantallas de los teléfonos móviles y en cualquier momento.

La herramienta, denominada **Digital Plant Viewer** y complementada con notificaciones inteligentes, también se basa en el poder de la inteligencia artificial para interpretar los datos y emitir alertas cuando el rendimiento está fuera de los parámetros ideales: además de enviar una

notificación a los teléfonos móviles de todos los responsables cuando esto ocurre, inicia automáticamente una cadena de reacciones tras un periodo definido, que puede ir desde un pequeño ajuste hasta la parada de la línea. **Se realiza así una colaboración fluida entre humanos y máquinas, cuyos beneficios prácticos son múltiples, en particular mejoras considerables en los indicadores de servicio OTIF (del inglés «On-Time In-Full», que significa «a tiempo y en su totalidad») y los indicadores de Operación («Overall Equipment Efficiency», eficiencia global de los equipos).** Estamos hablando de una reducción de la burocracia, puesto que ya no es necesario introducir datos ni calcular paretos manualmente, de un análisis diario más preciso, ya que los datos de la herramienta **Digital IoW Action Plan** se utilizan prácticamente en todas las reuniones, y de un menor tiempo de respuesta, lo que se traduce en una resolución de problemas más rápida y eficaz.

Como una planta de tableros derivados de la madera tiene características y necesidades muy específicas, se hizo imperativo contar con un proyecto totalmente a medida para nuestro tipo de producto, pero estandarizado en todas nuestras plantas. Desde la compleja arquitectura

tecnológica, fuertemente apoyada por las herramientas en la nube de Microsoft, hasta los pequeños detalles de diseño y experiencia de usuario, las plantas digitales se desarrollaron 100 % internamente. Y respetando la lógica de la mejora continua, los sistemas que hoy están en funcionamiento son ya versiones optimizadas del proyecto inicial, que ha sufrido cambios basados en las experiencias y el *feedback* de los equipos, garantizando así que los procesos sigan optimizados y que se aproveche todo el potencial de la herramienta.

1h30

Todos los supervisores e ingenieros de procesos de las unidades industriales en las que se ha instalado la Planta Digital han visto ampliado su tiempo libre en una hora y media gracias a la reducción de la burocracia y los procesos repetitivos. Más tiempo libre significa más tiempo para mejorar.

Ubicaciones: Mungalde, Oliveira do Hospital, Linares, Valladolid, Nettgau

Parque de madera digital

Automatizar para aprovechar al máximo toda la madera

Los parques de madera siguen siendo un área poco digitalizada en el sector de los tableros derivados de la madera, pero Sonae Arauco lidera la transición con un proyecto que lleva la innovación al punto más alto de las unidades industriales.

En el caso de Mangualde, ya es posible conocer la cantidad, calidad y variedad de las materias primas en cuanto llegan a la planta, así como mantener inventarios automáticos y precisos en tiempo real.

La visión artificial con cámaras estereoscópicas analiza los camiones en cuanto llegan a las puertas de la planta para determinar el peso y el volumen de la

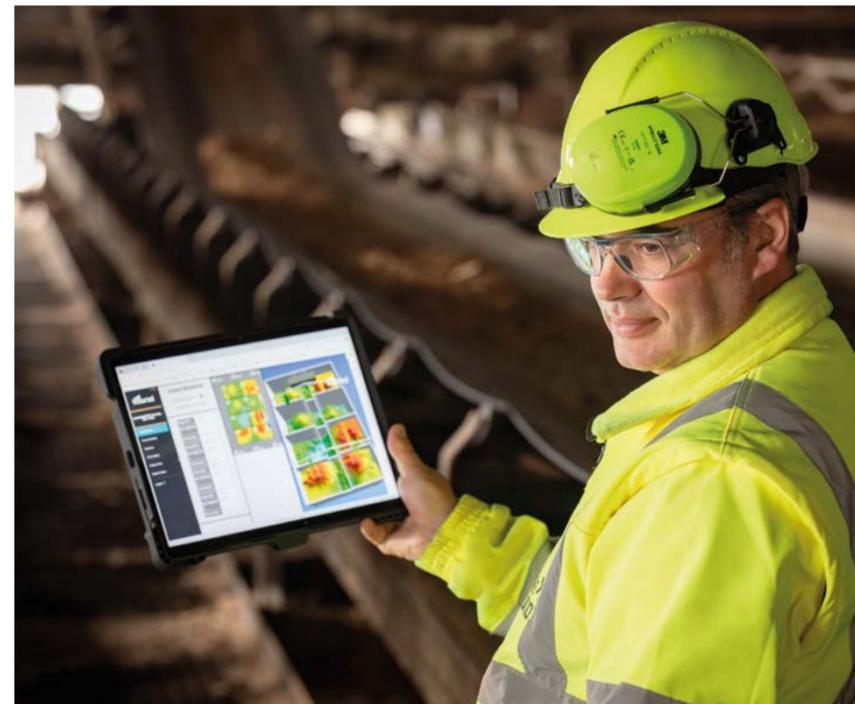
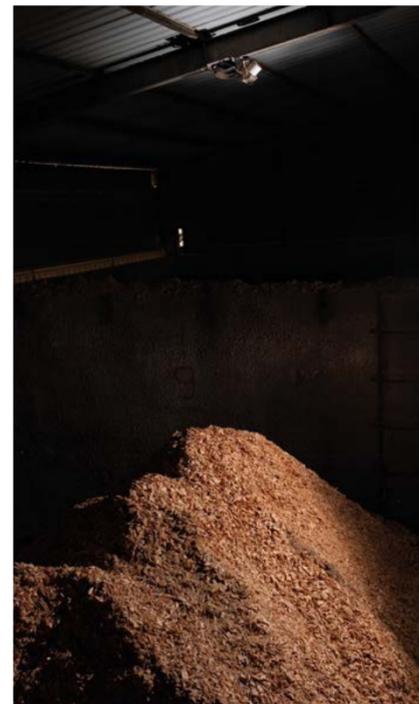
carga. A continuación, se mide la humedad y la capacidad calorífica de la madera mediante cámaras hiperspectrales NIR. Con la misma tecnología, las astillas también se caracteriza en la línea de producción, desde su composición hasta los niveles de humedad, pasando por la detección de elementos extraños. Por último, los radares 3D instalados en los silos permiten medir en tiempo real el volumen de materias primas almacenadas.

Completan este ecosistema tecnológico la interpretación de los datos a través de algoritmos avanzados de inteligencia artificial y su integración automática en la Planta Digital, que alimenta las aplicaciones de visualización y alarmas y pone la información al alcance de todos para mejorar y agilizar los procesos de toma de decisiones.

Antes de esta aplicación, las mediciones se hacían manualmente, en unos pocos puntos del circuito y con poca frecuencia, ya que son procesos que llevan mucho tiempo y suponen centralizar muchos recursos.

Con el proyecto en pleno funcionamiento, todos los flujos de madera y subproductos se caracterizan ahora automáticamente en todas las fases de preparación y alimentación de las líneas de producción, lo que permite reducir el desperdicio de materia prima y utilizarla de forma más eficiente. Cuando se tiene un bien tan preciado como la madera, cada esfuerzo cuenta.

Ubicación: Mangualde



Modelo de Tracción

Uniones más fuertes

Los principios de la mejora continua dictan que siempre hay margen para hacer las cosas de forma más eficiente, precisa y rigurosa.

Esto es lo que pensó el Departamento de Tecnología de la planta de Meppen cuando creó una aplicación en línea que, mediante algoritmos de inteligencia artificial, predice la cantidad de resina necesaria para producir tableros MDF.

El modelo, desarrollado con el apoyo de un socio británico, combina las distintas variables del proceso de producción de MDF, como el peso, la humedad, la velocidad de la línea y la distribución del

peso, para proporcionar, en tiempo real, la cantidad exacta de resina necesaria para alcanzar el punto ideal de encolado interno.

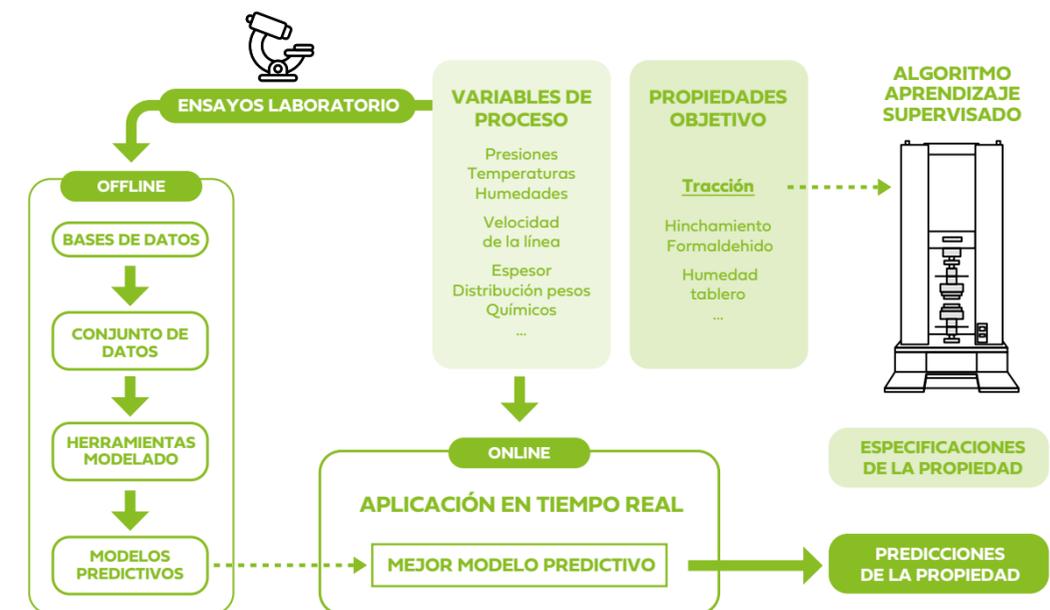
Además de la previsión, este sistema, totalmente basado en la nube, calcula también el índice de fiabilidad de cada estimación, que se presenta a los operarios en forma de «semáforo de confianza»: si la previsión está dentro de los parámetros se colorea de verde, si está dentro de los límites de muestreo se colorea de amarillo y si es un valor anómalo se colorea de rojo. Gracias a su integración en la Planta Digital, ofrece a los equipos de la planta de producción una herramienta adecuada para verificar de forma sencilla y clara la validez y fiabilidad de la previsión. La puesta en marcha de esta aplicación impulsa otras mejoras en la línea de producción,

como el aumento de la velocidad de producción o la optimización constante de los consumos de materias primas, para que sigamos ofreciendo al mercado las mejores soluciones derivadas de la madera.

1 minuto

El tiempo necesario para predecir el valor del punto de tracción ideal, en comparación con las dos o tres horas asociadas a las pruebas de laboratorio.

Ubicaciones: Meppen. En los próximos meses también será una realidad en Mangualde, Oliveira do Hospital y Linares.



Mantenimiento predictivo

Anticipar para optimizar

Actualmente, el calendario de mantenimiento de los equipos esenciales en seis de las unidades industriales de Sonae Arauco lo deciden los equipos, en lugar de limitarse a reaccionar ante un problema. El cambio de paradigma llegó con la aplicación del modelo de mantenimiento predictivo, que se opone a un enfoque de reacción pasiva y está alineado con el pilar estratégico de la excelencia operativa. El concepto es sencillo:

Si se pueden prever los problemas, se puede actuar a tiempo, realizar paradas programadas y resolver la situación antes de que se convierta en una anomalía o avería.

Todo para que, al final del día, el índice de disponibilidad de los equipos se mantenga alto y las líneas de producción no se detengan de forma inesperada.

Para disponer de datos suficientes que apoyen la toma de decisiones sobre el momento idóneo para el mantenimiento, se realiza un seguimiento constante del estado de los equipos a través de cientos de sensores que captan aspectos como las vibraciones, la temperatura o la corriente eléctrica, y esta información se analiza después a la luz de un conjunto de reglas de diagnóstico, que incluye no solo las recomendaciones de los proveedores de equipos, sino también el historial de registros. En la práctica, cuando se produce un desequilibrio en las condiciones, el sistema envía un correo electrónico de alerta a los equipos de mantenimiento,

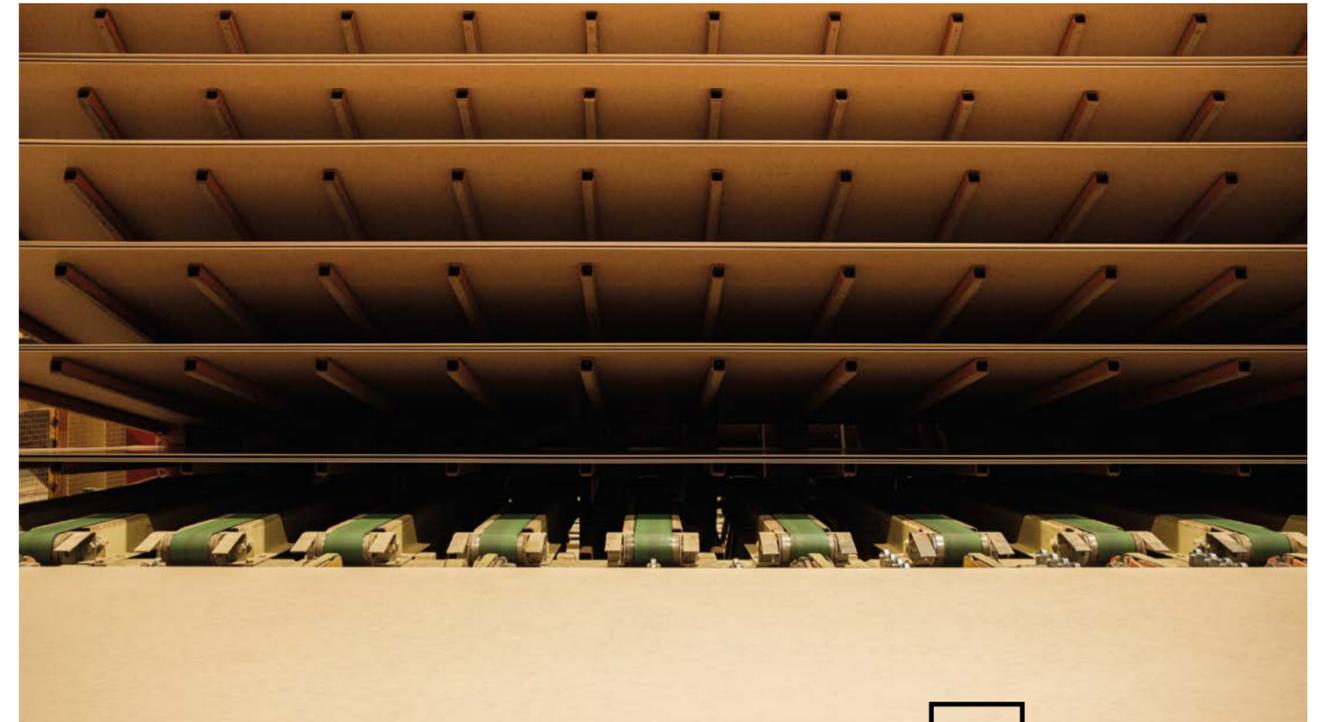
que analizan los datos y siguen uno de los dos cursos de acción: si no se trata de un desequilibrio crítico, se discute en la reunión diaria de IoW, mientras que si es crítico, proceden inmediatamente a planificar la intervención y a registrar la solicitud en Maximo, el sistema oficial de gestión informatizada del mantenimiento de la empresa.

El nivel de personalización en la ejecución de este proyecto ha sido alto, ya que cada equipo es único y cada planta tiene su propia cartera, pero siempre que ha sido posible se ha seguido un formato estándar que facilita la comparación y el aprendizaje entre las distintas realidades. El equipo de Asset Management & Reliability (Gestión de Activos y Fiabilidad) se encargó de crear un plan de acción a medida para cada unidad industrial, en el que se identificaron problemas prioritarios y equipos super-críticos, se sugirieron mejoras organizativas e incluso se rediseñó Maximo para lograr una fiabilidad homogénea en las plantas con distintos grados de madurez. Ya se puede decir que **este modelo ha permitido optimizar los costes y aumentar considerablemente la vida útil de los equipos, así como reducir los imprevistos en un entorno tan cambiante como el de una planta.**

300

En la planta de White River hay trescientos sensores que supervisan equipos super-críticos, la materialización del concepto de mantenimiento predictivo.

Ubicaciones: Oliveira do Hospital, Meppen, White River, Nettgau, Linares, Sines



65

Medición en línea de la densidad de los tableros

Comprobar antes de producir

Para garantizar que los tableros MDF producidos en nuestras unidades industriales se ajusten siempre a los parámetros ideales, los equipos proyectan consignas con valores superiores, contabilizando así las posibles desviaciones.

Y si los tableros acaban produciéndose con una densidad menor o un peso mayor de lo esperado, esta desviación solo se identifica en el laboratorio, lo que convierte esta alerta en improductiva: es imposible volver atrás y rehacerla. El nuevo sistema de medición en línea de la densidad de los tableros, instalado en la

planta de Valladolid, traslada esta alerta del final de la cadena de producción al centro, con una **evaluación en tiempo real del peso, la anchura y la densidad de cada tablero que sale de la línea de producción.**

Esta plataforma es la combinación de células de carga precisas para pesar el tablero, sensores láser y encoders digitales para medir el ancho y el espesor, respectivamente; todo ello en línea.

Las ventajas de este sistema son evidentes, desde la reducción de los tiempos de reacción hasta el recorte de los costes de materias primas, al igual que sus

resultados: el factor de densidad medio ha mejorado en un 0,6 %.

166 000 euros

La aplicación del sistema de medición en línea de la densidad de los tableros permite ahorrar una media de 166 000 euros al año en materias primas, desde la madera hasta los productos químicos, en esta unidad industrial.

Ubicación: Valladolid



Descubre la nueva
Colección Innovus

innovus[®]
Decorative Products

Matching
our nature.

SONAE
ARAUCO
Taking wood further

www.sondearauco.com