



Andrea Jaramillo Guzmán,
Talent & Career Development manager de **Renault**

Emilio Vázquez

La estrategia de RRHH se centra en el talento, las competencias, la cultura y el liderazgo

La política de RRHH debe acompañar en todo momento a la estrategia del negocio. Y por ello, con la aprobación del III Plan Industrial de Renault 2017-2020, en los próximos años la estrategia de la gestión de personas de la compañía automovilística se centrará en el talento, el desarrollo de las competencias, la cultura y el liderazgo, como pilares fundamentales. Para lograrlo, el área de Talent & Career Development tiene implantado un detallado sistema de detección del talento y ha rediseñado la oferta formativa para sus profesionales.

¿Cuáles son los principales pilares de la política de RRHH de Renault?

En estos momentos la política de RRHH que acompaña el III Plan Industrial de Renault 2017-2020 se basa en el cambio, para ello tenemos cuatro pilares fundamentales sobre los que focalizar nuestra atención que son: liderazgo, talento, desarrollo de competencias y cultura. Así, todas nuestras acciones dentro de estos pilares serán establecidas bajo los principios de nuestra organización que son: ten al cliente en mente, aporta tu contribución, aprende continuamente, habla con transparencia y simplifica las cosas.

Como responsable de Talento, ¿cómo definiría el talento en Renault? ¿Qué características tiene?

Para Renault, el talento son todas aquellas personas con un rendimiento excelente mantenido en el tiempo y que, además, tienen altas aspiraciones. Es decir, son personas con una mayor probabilidad de alcanzar posiciones superiores dentro de la compañía y que tienen una alta capacidad de ser efectivas en sus funciones. Pero además de estas variables, también tenemos en cuenta el alto compromiso, es decir, que tenga una mayor probabilidad de quedarse en la empresa.

¿De qué forma lo identifican?

A nivel de Alianza Renault, Nissan, Mitsubishi identificamos el talento a nivel local, regional y *corporate*. De este modo, a nivel local hablamos de los EHPP, que son todas aquellas personas que son identificadas como candidatas en los Comités de Carrera de cada Dirección, aquellos que demuestran ciertas características, como pasión por su trabajo y por la organización, mantener un rendimiento alto durante los últimos tres años y la movilidad internacional, entre otras.

Y ¿cuál es el siguiente paso?

Se pasa a un Comité de Carreras a nivel Iberia, que engloba a todas las direcciones de Renault España y Portugal. Exponemos a los candidatos explicando el motivo de presentarlos y comprobamos que reúnen

los requisitos necesarios para pasar a un segundo *step*. Entonces, una vez validados, todos los precandidatos pasan por un proceso estructurado de evaluación: primero realizan el Renault *Leadership Assessment* (RLA), que son unos cuestionarios de personalidad, de motivación, y tests de razonamiento numérico, inductivo y verbal que se hacen a nivel global para toda la organización. Posteriormente, están las entrevistas cruzadas en las que un candidato tiene que ser visto por, al menos, dos directores y, finalmente, desde el área de Talento y Desarrollo realizamos una entrevista por competencias y

La Universidad de Mandos Intermedios se dirige a los jefes de Unidad y a los jefes de Taller con un programa de desarrollo muy completo a tres años

role play. Hemos estructurado este sistema con la intención de dotar de objetividad la selección de los talentos. Una vez realizado todo el proceso, volvemos al Comité de Carrera, donde los candidatos finales son seleccionados, aquellos que, además de cumplir los diversos requisitos, tienen las competencias que la organización determina claves para ser considerados como Talento.

¿Este proceso se replica a nivel regional y corporate?

A nivel regional, cada país aporta los HPP, posibles talentos que considera que pueden tener una proyección a otro nivel y que reúnen unos requisitos más estrictos no solo desde un punto de vista competencial, sino a nivel de idiomas, de impacto en el negocio, de resultados a nivel global, y son seleccionados también en un Comité.

Y luego, a nivel *corporate*, estarían los CHPP que son aquellas personas que trabajarán en posiciones de la Alianza. En estos casos, el proceso también se realiza a través de un Comité de Carreras, que actúa como hilo conductor para darle objetividad a la decisión.

Y las personas que no se identifican como talento, ¿qué posibilidad de promoción se les ofrece?

Tenemos un proceso de selección interna que realizamos mediante el *job posting* para cubrir puestos vacantes y una vez que las personas aplican en la posición hacemos pruebas internas como un *assessment*, *role play* y entrevistas desde un punto de vista técnico y comportamental, y una vez que seleccionamos a las personas, pasan a ocupar el puesto.

Además, Renault apuesta por la proyección internacional. ¿Cómo la estructuran?

Tenemos establecidas tres formas de movilidad. Una de ellas está vinculada a los negocios nuevos que van surgiendo en el mundo. Por ejemplo, si abrimos una nueva fábrica en China, necesitaremos a gente experta en determinados *métiers* que se pueden ir para ayudar en el *start up* y allí estarán en función de la duración del proyecto. En España tenemos perfiles muy expertos y con un nivel técnico muy alto que nos demandan desde otros países.

Otra forma de movilidad internacional es la relacionada con proyectos como la realización de nuevos modelos, donde debemos enviar a nuestros expertos durante la fase previa para aprender sobre las nuevas modificaciones de producto, proceso o tecnologías... y aportar a su vuelta el *know how* garantizando un correcto lanzamiento del nuevo producto o modelo. Y, finalmente, están los Comités de Carrera donde las personas son seleccionadas en los distintos niveles y pueden salir fuera a ocupar otro tipo de puestos como parte de su desarrollo de carrera de acuerdo con las necesidades de la organización.

En formación, en 2017 pusieron en marcha la Universidad de Mandos Intermedios. ¿En qué consiste?

La Universidad de Mandos Intermedios se dirige a los jefes de Unidad y a los jefes de Taller con un programa de desarrollo muy completo a tres años. El primer año es el *back to basics*, es decir volver al liderazgo más básico para abordar cómo soy como líder y cómo debo comportarme con el resto de mi equipo, el liderazgo situacional, la comunicación... todos estos aspectos que les van a ayudar en su día a día. El segundo año todos los jefes van a recibir formación sobre herramientas que les ayuden en su día a día como la evaluación del desempeño o cómo realizar una buena entrevista de sus operarios. Y en el tercer año se aborda el liderazgo intermedio.

Aparte de estos contenidos, cada año también reciben formación sobre herramientas de los distintos *métiers* o departamentos como calidad básica, di-

rección financiera básica, logística, etc. Y, finalmente, se forman en el *Alliance Production Way*, que es nuestro sistema de mejora continua o de excelencia. Por tanto, es una universidad 360° en la que durante tres años ofrecemos formación técnica y comportamental, sin olvidarnos de las herramientas básicas que les ayudan en su día a día. Al final, siempre realizamos un seguimiento y cada jefe tendrá un plan de acción que será seguido por RRHH y su propio responsable.

Y todo ello lo realizan con formación interna...

De acuerdo con el plan estratégico de la compañía y ligado al cambio de RRHH, en 2017 diseñamos los programas de desarrollo e itinerario de liderazgo para todos los niveles de la pirámide de roles, donde mi equipo ha tenido un impacto importantísimo en la creación del material del liderazgo básico, además de haber empezado fomentando al propio equipo de RRHH para empoderarles y darles las competencias apropiadas que acompañen este cambio, siendo ellos el modelo y facilitadores de esta formación.

Y en formación técnica, ¿también se imparte en interno?

En el centro de Valladolid tenemos nuestra propia escuela técnica de formación donde los operarios

están tres semanas aprendiendo, realizan un *training* en estático para aprender a realizar las operaciones repetitivas y reducir el error humano, y luego pasan a la línea a aprender con el *learning by doing*. Una vez que terminan esta formación pasan a la cadena y tienen un supervisor que les acompaña hasta que son autónomos en su día a día. Esta formación más técnica también la impartimos con formadores internos, que son profesionales con mucha experiencia desde un punto de vista teórico, técnico y altas capacidades comunicativas, que transmiten muy bien esta formación. En otros *métiers*, ingeniería, proceso, producto, etc., la formación también se realiza internamente a nivel corporativo

¿Cómo se acercan al talento que necesitan?

Renault tiene un compromiso de inclusión de jóvenes en el mercado laboral y por ello, desde 2014, tenemos un ambicioso proyecto denominado "Renault Experience" en colaboración con las universidades de Castilla y León. Este programa consta de tres fases. La fase de formación consta de un programa, único en el sector, de 200 horas de formación completamente gratuitas. Es un temario minuciosamente elaborado por los expertos internos y está diseñado para que el alumno entienda todo nuestro proceso productivo. Luego hay unas prácticas retribuidas y una vez que se finaliza la formación los mejores candidatos pasan a la siguiente fase del programa, que consiste en un año de prácticas no laborales, pero retribuidas, en cualquiera de los centros de Renault en Castilla y León. Finalmente, después de las evaluaciones correspondientes, los mejores estudiantes pasan a tener un contrato laboral con nosotros. Normalmente se quedan cerca de un 70% de los alumnos, o más, en función de los años.

Además, tenemos la Cátedra Renault Nissan Consulting de Excelencia Industrial y Empresarial, adscrita a la Universidad de Valladolid, que cuenta entre sus misiones contribuir a la mejora del entorno industrial de la región mediante el desarrollo de actividades formativas. Y desde la Fundación Renault para la Movilidad Sostenible se realizan numerosas actividades vinculadas a la educación como, por ejemplo, el reconocimiento de los mejores proyectos fin de carrera sobre movilidad sostenible, la donación de material a centros educativos, etc.

¿Cómo definiría la propuesta de valor que ofrecen a este joven talento?

En primer lugar, Renault es una multinacional de ámbito industrial con una solidez demostrada. Además, la compañía tiene presencia en Sudamérica, Centroamérica, Europa, Asia, África, Oceanía... Tenemos fábricas en 17 países y este factor diferencial es nuestra gran apuesta de valor para la gente joven que busca movilidad. Además, contamos con la alianza que conforman Renault, Nissan y Mitsubishi, un hecho que no solo te brinda la oportunidad de desarrollarte dentro de Renault, que es una organización muy grande, sino que además te multiplica las oportunidades de desarrollo en el resto de empresas.

Y si hablamos de Renault España, tenemos que destacar que somos la única empresa de automoción en España con todos los *métiers* implantados aquí: manufacturing, ingeniería, comercio, corpora-

Desde cerca

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

Que la diversidad en la organización aporta mucho e incluso ayuda a relativizar las cosas.

¿Cuál es el mejor consejo que le han dado?

Destacaría la lección de vida que nos ha dado mi abuela a toda la familia. Le diagnosticaron un cáncer muy agresivo y la he visto afrontarlo con fuerza, entereza y determinación.

Si pudiera aprender algo nuevo, ¿qué sería?

Desde un punto de vista profesional, todo lo que esté a la vanguardia del área siempre viene bien y, personalmente, cosas nuevas relacionadas con mis pasiones.

Tres adjetivos que la definan.

Transparente, entusiasta y aventurera.

¿Cuáles son sus destinos de vacaciones favoritos?

Todos los sitios exóticos que me produzcan un choque cultural y emocional, y que estén cerca del mar.

¿Cómo le gusta desconectar?

Buceando. Pero también paseando con mi perrita.

¿Quién cocina en su casa?

En Valladolid me toca a mí, pero cuando estoy en Madrid cocina mi pareja. Lo hace de maravilla.

¿Qué le hace reír?

Cualquier cosa. Cuando estoy en un ambiente distendido, me río con facilidad.

¿Cuál es su serie o película favorita?

"Mentes criminales" y "CSI", y como película, "Mejor imposible", de Jack Nickolson.

¿Cuál es para usted el colmo de la felicidad?

Parto del hecho de que la felicidad es una cuestión de disfrutar de lo que tienes aquí y ahora.

te, financiera..., y a nivel comercial hemos sido líderes del mercado tres años consecutivos, lo que nos pone en una situación de ventaja y es un gran atractivo para la gente joven. También tenemos que añadir que llevamos la innovación en nuestros genes y nuestras plantas son punteras a nivel tecnológico y ahora estamos desarrollando las fábricas 4.0. Contamos con la gama de vehículos eléctricos más extensa del mercado, acabamos de lanzar un ambicioso proyecto de *car sharing* en Madrid y estamos a la vanguardia de la innovación. Este es, sin duda, nuestro valor más importante a día de hoy ■

