



José Manuel Ruiz-Ferreiro,
director de RRHH de **Groupe Renault Iberia**

Emilio Vázquez

Trabajamos para que nuestras plantas sean siempre competitivas

Cinco plantas de fabricación y cerca de 14.000 profesionales. Estas son las grandes cifras de Recursos Humanos de Groupe Renault Iberia. No obstante, a pesar de las magnitudes, la dispersión geográfica y la variedad de perfiles profesionales que conforman la compañía, tienen un denominador común: todos ellos son conscientes de la importancia de que España siga siendo un país competitivo para la fabricación de automóviles. Sobre estos y otros aspectos charlamos con José Manuel Ruiz-Ferreiro, director de RRHH de Groupe Renault Iberia.

¿Como definiría la gestión de personas en Groupe Renault?

Nuestra filosofía es intentar sacar lo mejor de cada uno de nuestros colaboradores. Trabajar, con las casi 14.000 personas que formamos parte del grupo Renault en España, para ser una empresa líder en el sector industrial y a nivel comercial. Nuestro objetivo es ser los mejores dentro del grupo industrial y dentro del mercado para que, cuando se produzca la asignación de un nuevo vehículo o el reemplazo de un modelo que estamos fabricando, no haya dudas de que las plantas de España son las mejores y las más transformadas. De hecho, nuestras plantas son un referente en calidad y somos muy competitivos dentro del grupo y de la industria en general.

¿Cómo marca la decisión de producir un coche en una fábrica u otra?

Simplificando mucho, la industria de la automoción se divide entre fábricas de componentes mecánicos y fábricas de vehículos. En el caso de los componentes mecánicos, la duración de la fabricación es más larga en el tiempo porque un motor o una caja de velocidades se fabrica durante muchos más años. En cambio, la fabricación de un modelo de coche tiene un ciclo de vida de unos siete años, entre que empiezas a fabricarlo y desaparece del mercado y, por tanto, de tus líneas de producción. Esto conlleva que tengas que estar trabajando activamente para que a tu planta se le asigne el siguiente modelo de fabricación en reemplazo de ese coche.

Hubo una época en la que la deslocalización de fábricas copaba los titulares de prensa. ¿Aún está vigente este temor?

En nuestro perímetro geográfico tenemos plantas en Marruecos, Argelia y Eslovenia, donde el nivel de cualificación avanza rápidamente cada día y el coste de mano de obra es más bajo. Ante esta situación, tenemos que trabajar para que el coste de transformación, es decir, el precio de fabricar el coche en España, siga siendo competitivo. En el sector del automóvil aplica la frase "éxitos pasados no garantizan éxitos futuros". Cada día hay que empezar de nuevo y trabajar para que nuestras plantas sean competitivas. ¿La deslocalización existe? Nuestro trabajo es hacer que eso no suceda. Renault lleva

más de 55 años en España y forma parte de la conciencia popular. Nosotros tenemos que seguir haciendo que eso sea así.

¿De qué manera marca su gestión el hecho de ser filial de una multinacional francesa?

La matriz nos deja hacer muchas cosas. Estando en línea todas las políticas generales del grupo, en el desarrollo de medidas de gestión del talento y de

Nuestras plantas son un referente en calidad y somos muy competitivos dentro de nuestro grupo y de la industria en general

formación, tenemos un nivel de independencia bastante importante en comparación con otras empresas multinacionales.

La compañía cuenta con dos colectivos claramente diferenciados: ingenieros y personal de fábrica. ¿Cómo se gestiona esta dualidad desde RRHH?

En aspectos de seguridad y salud del trabajo, de condiciones medioambientales o de condiciones socio-laborales, tenemos que tratar con el mismo nivel de preocupación y dedicación a cualquier empleado de toda nuestra estructura. Paralelamente, tenemos otros aspectos que consustancialmente son diferentes al tipo de trabajo.

Renault España es un país eminentemente industrial, en el que nuestra área de fabricación tiene mucho peso y la forma con la que trabajamos en esas tareas productivas, la relación laboral y la gestión cotidiana es distinta a la que tenemos en otras áreas de la compañía. Renault es una de las pocas marcas que tiene en España fabricación, centro de I+D, Comercio y Corporate.

Además, tienen fuerte presencia sindical...

Tenemos una buena relación con nuestros sindicatos, con los que colaboramos de forma cercana para tratar de mejorar paulatinamente las condiciones de

toda nuestra plantilla. También trabajamos para adaptarnos con medidas de flexibilidad, de conciliación, de desarrollo... Siempre con el objetivo de ser cada día más productivos y exigentes en nuestro desempeño. Cuando entré en Groupe Renault hace tres años, me sorprendió la mentalidad competitiva y de mejora constante de la plantilla. Es algo que forma parte del ADN de nuestro equipo. Se sabe que tenemos que ser los mejores y no se duda. Hay una vocación de superación diaria.

Usted ha comentado en más de una ocasión que el sector de la automoción es muy vocacional...

Hay un dicho que dice: "En lugar de corazón nuestra gente tiene un rombo". La plantilla siente mucho los colores y tiene un gran orgullo de pertenencia. Además, la mayor parte de la gente solo ha trabajado en el sector del automóvil y muchos de ellos en una única empresa.

Las personas que trabajan en el sector suelen ser apasionadas de los coches, aman este tipo de trabajo, les encanta ver cómo se puede transformar una bobina de acero en un vehículo, la productividad... La propia exigencia que tiene el sector, fabricar cada vez con mayores estándares de calidad manteniendo un precio, hace que sea un reto permanente.

Es un sector muy masculino. ¿Les preocupa la diversidad de género?

En la actualidad, tenemos un 20 % de mujeres trabajando con nosotros y dentro de nuestras líneas de fabricación, cada vez tenemos más. De hecho, en los últimos años hemos duplicado el porcentaje de mujeres en nuestra plantilla. Ese porcentaje es más alto en puestos de mandos intermedios y directivos. Soy un firme defensor de la diversidad, pero sobre todo de la idéntica capacidad de mujeres y hombres.

Hablando de universidades, ¿cómo se acercan al talento joven?

Contamos con el programa Renault Experience que impartimos en colaboración con universidades de Castilla y León para desarrollar a jóvenes ingenieros. Se trata de una beca de un año con la que intentamos atraer a los mejores estudiantes desde el último ciclo de Ingeniería Industrial y les desarrollamos para que puedan trabajar en cada una de nuestras líneas de fabricación. Es un programa diseñado en colaboración con la Junta de Castilla y León, con la que tenemos una relación muy cercana como principal empleador y motor del desarrollo industrial y económico de nuestra región.

¿Qué tipo de perfiles están buscando?

La transformación digital está llegando a todos los sectores y de manera muy potente a la automoción.

Las plantas de Renault en España están a la vanguardia de la innovación y son pilotos en proyectos 4.0 muy novedosos. De ahí que busquemos perfiles digitales, personas que sepan manejar un robot colaborativo, por ejemplo. Este tipo de perfiles son escasos a día de hoy en el mercado. Por ello su atracción y desarrollo es una de nuestras prioridades.

Teniendo fábricas en Castilla y León y en Andalucía, ¿les cuesta atraer a este tipo de talento?

Tenemos la suerte de contar en las comunidades donde estamos asentados con un nivel de cualificación muy alto. Aquí nuestra imagen como empleador es muy fuerte,

Atraer gente de otras regiones de España es un pequeño reto para cualquier empresa ya que la movilidad geográfica en nuestro país es baja. Aún así, atraemos al talento explicando lo atractivo del proyecto, contamos con un puntero tejido industrial y un centro de I+D+i con cerca de mil ingenieros, donde desarrollamos el ciclo completo del vehículo... En definitiva, explicando lo atractivo que es trabajar con nosotros y el valor adicional de pertenecer a una multinacional donde tu carrera empieza en España y puede continuar en cualquier otro país del grupo. No hay que olvidar que formamos parte de la Alianza Renault-Nissan-Mitsubishi que integra diez marcas, que vendió casi once millones de vehículos en 2018, que cuenta con 122 fábricas y más de 450.000 empleados en el mundo. Es un gran reto trabajar para la Alianza automovilística más grande del mundo.



¿Cómo definiría la propuesta de valor que ofrecen al empleado?

La opción de desarrollar tu carrera en función de tu valía. Si tienes ganas de hacer cosas, tienes un alto nivel de creatividad y sientes los colores, no te encontrarás con ningún límite dentro de esta compañía. Se puede crecer y se puede tener un desarrollo exitoso de carrera siempre que se den estos factores. Apostamos por la gente y hay una convicción de que queremos y tenemos que desarrollar a nuestro equipo. A modo de ejemplo, comentar que dos

Cuando entré en Groupe Renault, hace tres años, me sorprendió la mentalidad competitiva y de mejora constante de la plantilla

profesionales españoles forman parte del Comité de Dirección del grupo, el responsable de fabricación para el mundo y el responsable de ingeniería.

Un pilar de la estrategia de RRHH es el desarrollo de las competencias de sus colaboradores. ¿Cómo lo llevan a cabo?

Por la especificidad y complejidad del producto, necesitamos que nuestros profesionales sean expertos en su área, en su tecnología, en la arquitectura del vehículo... Cada línea nueva que implementamos supone una inversión de muchos millones de euros con lo cual necesitamos gente experta en ingeniería de procesos que es lo que va a hacer que nuestras plantas sean más competitivas. Para ello, tenemos una gran formación técnica con la que buscamos que los jóvenes vayan desarrollando una carrera y una especialización en esos componentes técnicos. Y, por otra parte, buscamos que tengan un componente de gestión de personas y conozcan los principios del Renault *Management Way*, es decir, los principios que guían los valores de la compañía en cuanto al desarrollo de personas y el respeto a los colaboradores. Tenemos que desarrollar a todos nuestros managers en estos principios para que tengan unos valores similares y los apliquen en la gestión de sus equipos.

¿Cómo aseguran la transmisión del conocimiento interno?

La gran mayoría de la formación la hacemos internamente, desde la que podemos desarrollar en España hasta las escuelas que tenemos en nuestros centros de Ingeniería y Desarrollo en Francia. Tenemos un gran Centro de Ingeniería en el que trabajan miles de personas y ellas son las que se encargan de formar y desarrollar esas escuelas que luego vamos aplicando en los países. Entre las grandes líneas de futuro en las que trabajamos está el

Desde Cerca

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

Que tienes que intentar aprender todos los días. Cada día tienes que hacer un breve resumen de todas las cosas que has hecho bien y mal para fortalecer lo que haces bien y mejorar lo que haces mal.

¿Cuál es el mejor consejo que le han dado?

Dar importancia a las cosas pequeñas y que, tal y como decía Picasso, que la inspiración te pille trabajando.

Si pudiera aprender algo nuevo, ¿qué sería?

Si quisiera aprender algo nuevo, me pondría a ello. No hay nada que no pueda aprenderse con voluntad, trabajo e ilusión.

Tres adjetivos que le definan.

Colaborador, trabajador de equipo y creativo.

¿Cuáles son sus destinos de vacaciones favoritos?

Soy más de montaña que de playa.

¿Cómo le gusta desconectar?

Dedicando tiempo de calidad a mis hijos. Con ellos puedo ir en bici, pasear o ir al campo, es mi principal vía de escape.

¿Quién cocina en su casa?

Yo.

¿Qué le hace reír?

Me hacen reír muchas cosas. Creo tener buen sentido del humor.

¿Cuál es su serie o película favorita?

Ahora estoy viendo "Breaking Bad", mientras hago bicicleta o elíptica, y me está pareciendo divertida.

¿Cuál es para usted el colmo de la felicidad?

Tener un buen momento en casa, después de un buen día de trabajo.

desarrollo e impulso del vehículo eléctrico, las medidas de conectividad, el vehículo autónomo y el vehículo compartido.

¿Cuáles son sus retos de futuro al frente de la gestión de personas en Groupe Renault Iberia?

Seguir haciendo que nuestra unidad de negocio sea altamente competitiva y eso solo lo vamos a conseguir si tenemos el mejor equipo. Siempre digo que en una industria global como la nuestra, con una tecnología razonablemente similar entre un competidor y otro, lo que marca la diferencia son las personas y por ello, aparte de la formación y de la motivación, tenemos que tratar de seguir manteniendo el compromiso de todos nuestros empleados ■