



Stéphane de Creisquer,
consejero delegado de
Volvo Trucks España

Stéphane de Creisquer es master en Dirección Financiera por la Universidad de París Dauphine, tiene 49 años, está casado y es padre de dos hijos. Lleva trabajando en las diversas filiales nacionales de Volvo desde principios de los años noventa. Empezó en Francia como jefe del departamento de Control de Negocio de Volvo Trucks France. En 1996 se trasladó a Inglaterra como director Financiero Volvo Truck and Bus Ltd. Con el mismo cargo, se instaló en 1998 en Volvo España. Desde 2003, Stéphane de Creisquer ocupa su actual cargo de consejero delegado en Volvo España, cargo desde el que lidera a cerca de 4.000 personas.

El desarrollo personal del empleado es necesario para nuestra organización

El área de Recursos Humanos de Volvo Trucks, líder en la venta de vehículos pesados, es uno de los pilares de la compañía, que apuesta por salir de la crisis manteniendo una plantilla formada, profesional, flexible y motivada. Stéphane de Creisquer, CEO de Volvo Trucks España, se muestra orgulloso de haber podido mantener el empleo en la filial española y cree que el compromiso de calidad contraído con sus clientes se sostiene apostando por el valor añadido que aporta cada miembro del equipo.

¿Cuál es la historia y la situación actual de Volvo Trucks en España?

Volvo Trucks llegó a España en los años sesenta, cuando todavía había cuotas de importación. Era una marca de élite que al principio se vendía a un estrato de la sociedad muy determinado. Con el paso del tiempo, llegó a ser una gran compañía: Volvo Concesionarios llegó a tener más de 500 empleados en los mejores años. Pasamos de ser un importador privado, hasta el año 1989, con tres socios españoles y con una plantilla nacional, a ser una filial de un grupo multinacional más diversificado. Esto implica un cambio tanto en el perfil como en las competencias de la plantilla.

Hoy tenemos una plantilla de 300 personas en Volvo España, incluyendo las distintas ramas del negocio: Volvo Trucks, Volvo Bus, Volvo Maquinaria y Volvo Penta. A esto hay que sumar un segundo grupo de 50 o 60 personas que trabajan en la compañía financiera. Así que, sólo en Volvo Trucks, tenemos 150 personas trabajando en empleos directos, pero en total hacemos trabajar a unas 3.500 personas en el país, teniendo en cuenta la red de concesionarios privados que son nuestros socios para distribuir el producto.

Camilla Hillier-Fry, socia de PeopleMatters: Volvo Trucks es una compañía B2B de gran prestigio, tercer fabricante mundial de camiones pesados, cuyo éxito está relacionado con la profesionalidad y la competitividad de su oferta a clientes. Tiene claro que el esfuerzo por mejorar es lo que ayuda a impulsar el progreso y esto se percibe en todos los niveles de la organización. Por ello, valora y refuerza continuamente la aportación y las capacidades de las personas, como parte imprescindible del servicio que ofrece a sus clientes. Para Volvo Trucks las personas crecen con la empresa y la empresa con sus profesionales.

¿Cuáles son las características de esta plantilla?

Al principio, para introducir una marca nueva en un mercado cerrado como el español, había que tener muchas ganas de trabajar: se viajaba mucho, había que dormir fuera de casa, los trabajadores se dejaban la piel en la carretera para conseguir la confianza del cliente... Esto hoy no es suficiente, aunque es una buena base. El perfil de la plantilla ha cambiado totalmente y, por supuesto, las competencias requeridas también. Hoy necesitamos

Cuando era joven, uno de mis superiores me dijo que nunca contrataría a alguien que no tuviera la actitud adecuada

gente que planifique su trabajo, algo muy importante, que elabore una oferta comercial *tailor-made* a cada cliente, que sepa venderla y que analice el retorno: si ha sido útil la oferta, si ha satisfecho al cliente. Trabajamos en *Business To Business*: el cliente no compra un camión por el color del mismo, sino que lo que quiere obtener, fundamentalmente, es rentabilidad. Nuestro trabajo también implica consultoría, asesoramiento, respaldo en cualquier momento, oferta global de mantenimiento pase por donde pase el camión y conocer el negocio de tu cliente.

Otra cuestión que valoramos mucho es la actitud. Tenemos actitud y aptitud. Y la actitud es tener ganas de abrirte al mundo y de aprender cosas

nuevas, tener ganas de formarte. Independientemente de la edad que tengas, es una cuestión de mentalidad. Cuando era joven, uno de mis superiores me dijo que nunca contrataría a alguien que no tuviera la actitud adecuada; que podría fichar a alguien que no tuviera la aptitud, que se puede formar y aprender, pero la actitud es muy difícil cambiarla. En el momento en que alguien no tenga la actitud adecuada o la consciencia de "soy empresa", algo se va a quebrar y de alguna manera el negocio se va a resentir. Se trata de ser conscientes de que el desarrollo personal es necesario para la organización y para que el resto de compañeros hagan también su trabajo correctamente.

Otra gran transformación que ha vivido la plantilla concierne a la amplitud de los perfiles o de las actitudes profesionales: buscamos la diversidad como aportación de valor. Somos una filial abierta, con empleados provenientes de todos los países: Portugal, Francia, Bélgica, Suecia... Por supuesto, el grueso de la plantilla sigue siendo español, pero ahora nos enriquecemos combinando diferentes *backgrounds* y nacionalidades. El conjunto se construye a partir de la aportación particular de cada individuo. No buscamos perfiles idénticos, sino diferentes, con capacidades únicas y que puedan servir de ejemplo para el resto de trabajadores. Eso lo valoramos tanto en el momento de seleccionar a las personas como a la hora de fomentar su desarrollo. No ofrecemos la misma formación a toda la plantilla, sino que buscamos exactamente reforzar al individuo para crear equipos de trabajo sólidos.

¿La importancia de una buena formación en idiomas o la incorporación de la mujer han sido también determinantes?

Evidentemente, un aspecto importante que buscamos hoy en el empleado de Volvo son los idiomas,

peoplematters

Serrano, 21 - 28001 MADRID - Tel.: 91 781 06 80
www.peoplematters.com



Creamos valor, creamos futuro... desde las personas

muy importantes para coordinar el mercado español con el resto de Europa. Necesitamos comunicación permanente con la central europea para que conozcan las demandas del mercado español y piensen en ellas a la hora de desarrollar un modelo europeo que luego nosotros aplicamos en cada país. La incorporación de la mujer y la diversidad ha supuesto un gran cambio. En Volvo tenemos en torno al 30% de mujeres en plantilla, que creo que es un índice muy alto dentro del sector y también en otros ámbitos. En el Comité de Dirección la presencia es mayor, llegando a un 40%. Se ha debatido mucho sobre los consejos de administración de las grandes compañías de este país, donde la presencia de mujeres no pasa o no llega al 10%.

¿Cómo ha evolucionado la figura del director de Recursos Humanos?

Todos los cargos directivos de la organización tuvimos que asimilar un cambio cultural importante, que supone pasar de ser especialista en una área a ser un *Business partner*. De tal forma, es un deber de quienes estamos en el Comité de Dirección, así como de todos los mandos intermedios, gestionar la compañía. Cada uno de nosotros es responsable de la marcha global de la compañía. Y para eso se necesitan nuevas competencias, otros intereses, escuchar, aportar en un tema que puedes no conocer a fondo. Y aquí es muy importante la actitud, el desarrollo personal y la formación. El director de RRHH tiene ahora un perfil totalmente diferente: ha evolucionado desde especialista local a *Business partner internacional*.

¿Qué tipo de políticas de formación ofrecen?

Ofrecemos formación para el 100% de la plantilla. Implementamos políticas de desarrollo asociadas con acciones formativas y realizamos una gran inversión, económica y de tiempo, en la formación técnica de la plantilla. También ofrecemos desarrollo en *skills*. Tratamos de potenciar las capacidades de las personas en función de la estrategia anual de la compañía, dependiendo de si está más orientada al cliente, al producto o a la acción. En función de esa estrategia fijada por el negocio, establecemos un pack de *skills* que se deben desarrollar en cada uno de los individuos. En Volvo creemos en la formación *ad hoc*; es decir, no vale todo para todo el mundo, no vale el café para

todos. Por eso cada trabajador tiene el *Personal Business Plan* (PBP) anual, en el que se realiza una evaluación de las competencias específicas que requiere el puesto y a qué nivel competencial se encuentra cada uno de los empleados. En ese *gap* es donde nosotros trabajamos. Y, sobre todo, nos centramos en reforzar y mantener las competencias de los empleados en las que son fuertes y en las que realmente aportan valor para que no se pierdan.

En Volvo tenemos dos activos fundamentales que nunca podemos perder: el producto y la fase de post-venta, y los RRHH. Esos son los dos pilares

El director de RRHH tiene ahora un perfil diferente: ha evolucionado desde especialista local a *business partner internacional*

de la compañía, de igual importancia. Así que queremos atraer a nuestro negocio, a nuestra marca, a los mejores profesionales del sector... es importante que la gente entre aquí a trabajar con experiencia, con competencia y con ganas de aprender. Y las ganas de aprender suponen humildad, llegar aquí para aprender, desarrollar y contribuir. Y eso es un tema de actitud.

¿Qué aporta y qué retos supone para la filial española formar parte de un grupo multinacional?

El grupo Volvo ha logrado implementar una cultura corporativa sólida y bien definida en todas las filiales. Y eso es muy complicado y muy importante, porque aunque seamos alemanes, franceses, portugueses, africanos o americanos, nos une la cultura Volvo, que es una cultura internacional. Tratamos de escuchar lo que dice el otro, practicar el *bottom up* en lugar del *top down*.

También valoramos mucho la responsabilidad corporativa colectiva. Respeto al individuo: aceptamos que cada empleado puede pensar diferente, pero lo que pedimos a cambio es que respeten la última decisión tomada por la compañía. Formar parte de una multinacional también nos da la posibilidad de asumir nuevos retos internos. Cuando hay una vacante iniciamos un proceso interno que favorece los propios retos personales, la promo-

ción, las nuevas experiencias dentro del grupo. La carrera internacional existe y es real.

¿Cuáles son las prioridades en la estrategia de Volvo para los años venideros y qué implicaciones tienen para el área de RRHH?

Nuestro mercado ha disminuido un 60% respecto a 2007. Ese es el tamaño de la crisis en España, que ha registrado el mayor descenso de toda Europa. Esto conlleva una gran transformación, porque, desde siempre, nuestra política en Volvo España ha sido privilegiar el empleo. No queremos perder a este equipo de profesionales porque hemos firmado un

compromiso de calidad con nuestros clientes. Y sin embargo tenemos tanta competencia, tanta energía y voluntad en la plantilla actual, que los empleados pueden vender dos veces más de lo que estamos vendiendo si el mercado repunta. Y la estrategia consiste en tener una plantilla formada, desarrollada en sus competencias que pueda no sólo contestar, sino anticiparse a las expectativas del cliente. En un periodo de crisis como el actual, creemos que el cliente está buscando calidad y profesionalidad. Y tenemos que estar a la altura de lo que pide el mercado.

Respecto a la externalización de funciones en el área de RRHH ¿qué tipo de estrategia siguen?

Con la evolución del área, Recursos Humanos ha pasado de ser un centro administrativo que se encargaba de las nóminas y de estar de conformidad con la Seguridad Social, a asumir su papel como un *Business partner* que aporta valor al negocio con el enfoque del desarrollo de competencias y de las personas, que es uno de los activos fundamentales de la compañía. Así que hemos automatizado y externalizado toda la parte administrativa de Recursos Humanos.

¿Qué tipo de aportación buscan en una consultora de Recursos Humanos como PeopleMatters?

Una aportación holística. Es decir ¿dónde necesitamos desarrollar o aportar valor dentro del negocio? Ahí es donde buscamos la ayuda de expertos y buscamos que esas ideas se materialicen en una propuesta. Es decir, cómo aplicar la estrategia y esas necesidades que se deben concretar a través de personas en un proyecto en sí mismo palpable. Porque muchas consultoras te presenta una propuesta que ya tienen estandarizada. Pero en este caso lo que buscamos es que sea una propuesta *ad hoc* y única para esta compañía, que posiblemente no sirva para otra. Una propuesta *tailor made*, pero entendiendo en profundidad cuál es la necesidad real ■

Stéphane de Creisquer, CEO de Volvo Trucks España, junto a Camilla Hillier-Fry, socia de PeopleMatters.

