



La perspectiva internacional está presente en el recorrido profesional de nuestro protagonista de este número desde prácticamente sus inicios de carrera y de manera continua en ella. 27 años de vida profesional en el Grupo Volkswagen de los que casi 10 los ha pasado fuera de España. En total ha trabajado en 4 países, cinco empresas y siete edificios corporativos distintos. Este dinamismo es lo que, como reconoce, le mantiene “constantemente motivado e incentivado”.

[PUEBLA / MÉXICO]



Salvador Garrido Dolado

Vicepresidente Ejecutivo de RR.HH.
de **VOLKSWAGEN MÉXICO**

CAMILLA HILLIER-FRY
Socia de PeopleMatters.

Camilla Hillier-Fry: Empecemos hablando de su compañía...

Salvador Garrido: Volkswagen de México pertenece al Grupo Volkswagen, el cual está conformado por 12 marcas de vehículos (Volkswagen, Audi, Seat, Skoda, Bentley, Porsche, Bugatti, Lamborghini, MAN, Scania, Volkswagen Vehículos Comerciales y Ducati). Tiene presencia en prácticamente todos los mercados, con más de 110 fábricas en todo el mundo, y da empleo a cerca de 600.000 personas.

En México, Volkswagen ocupa la tercera posición en cuanto a fabricación de automóviles y también en cuanto a ventas. Se fundó en 1964, habiendo celebrado el pasado año su primer cincuentenario. Nos dedicamos a la fabricación de vehículos, motores y también a la comercialización de

las marcas VW, Audi, Porsche, Seat, Bentley y VW vehículos comerciales para el mercado interior. Desde aquí se exporta más del 80% de la producción a más de 100 países. Dentro del Estado de Puebla, en el que estamos ubicados, Volkswagen es el principal empleador, con una importante contribución a su economía pues, aparte de los cerca de 16.000 empleos directos, genera en torno a otros 50.000 empleos tanto en proveedores como en toda la red de distribución.

¿Qué países y qué plantilla gestionan desde su centro?

S.G.: Desde Puebla se gestionan las dos fábricas de Volkswagen en el país, la de Puebla -la más grande y una de las más grandes del Grupo Volkswagen en todo el mundo, con capacidad para más de 640.000 vehículos anuales- y la de

Silao, donde fabricamos motores, con una capacidad diaria de 1.500 motores de gasolina. En total, actualmente contamos con una plantilla de más de 16.000 personas entre ambas plantas.

¿Y cuál es la composición del equipo de RR.HH.?

S.G.: La Vicepresidencia de RR.HH. está formada por 8 direcciones, las cuales agrupan a más de 400 colaboradores y abarcan todas las funciones "core" de Recursos Humanos, desde atracción de talento, planificación estratégica del personal, desarrollo y capacitación, planes de carrera y sucesión, relaciones laborales y marketing de personal; así como "otras" áreas tales como la de seguridad de la planta (vigilancia, bomberos, protección de personas) y la de vigilancia de la salud (seguridad industrial, comedores, servicio médico, complejo deportivo) que nos garantizan la integridad y buena forma de nuestro personal.

¿Qué le llevó personalmente a Usted a trasladarse a otro país? ¿Es su primera experiencia laboral fuera de España?

S.G.: A mediados de julio del 2014 recibí la invitación personal de nuestro máximo responsable de RR.HH. del Grupo Volkswagen para aceptar este reto, lo que me suponía una oportunidad única de dar este gran paso profesional. Además, ya conocía el país y la fábrica, donde por motivos laborales había desarrollado algunos proyectos años atrás. Consulté con la familia esta importante decisión, recibiendo el total apoyo de mi esposa y mis hijas, por lo que me fue muy fácil. Llevo ahora un año en este maravilloso y polifacético país lleno de contrastes. Se trata, en mi caso, de la tercera experiencia internacional, tras Portugal en los inicios de mi carrera y Alemania en la central de Audi, por lo que ya conozco lo que supone el cambiar de empresa, país y cultura.

Explíquenos brevemente su trayectoria anterior.

S.G.: Mi primer trabajo en el Grupo fue en Seat Barcelona, donde en 1989 inicié como *trainee* y tuve la suerte de poder participar en el proyecto de la nueva fábrica de Martorell. Tras un tiempo coordinando la formación de



Durante mis 27 años de trabajo en el Grupo Volkswagen, he trabajado en 4 países, cinco empresas y siete edificios corporativos distintos •

la fábrica, me desplazé a Autoeuropa, en Portugal, donde estuve un año (1994) en un programa de desarrollo para jóvenes potenciales del Grupo. A mi regreso a Seat, ocupé diversas funciones en RR.HH., llegando a desempeñar varias posiciones directivas dependiendo de la Vicepresidencia del área. En 2004 me desplazé a la sede central de Audi (en Ingolstadt, Alemania) como responsable de personal internacional para todas sus fábricas, por lo que tuve la oportunidad de conocer sus diversas representaciones en países como Hungría, Italia, Estados Unidos o China, y la experiencia personal de ser padre de mi primera hija. A partir de 2007 fui el Director de RR.HH. en Volkswagen Navarra, en Pamplona, donde estuve 4 años y fui padre por segunda vez. A inicios del 2011 volví a mi Barcelona natal para ocupar la posición de Director de RR.HH. y Organización de Volkswagen-

Audi España, la importadora del Grupo Volkswagen para España, posición que ocupé hasta mi traslado a México.

¿Qué representa este puesto en su carrera profesional?

S.G.: Un nuevo desafío y un gran paso, ya que al formar parte del Consejo Ejecutivo de una empresa multifuncional, tengo bajo mi responsabilidad las políticas de personal de miles de personas en una compañía tan compleja, con áreas de fabricación de diferentes modelos de vehículos por un lado, pero también con áreas comerciales, de desarrollo técnico, *product management*, compras, etc. por otro. Eso sí, a diferencia de mis otras dos experiencias anteriores, en esta cuento con la ventaja de un idioma común, y si bien muchas reuniones son en inglés o alemán, durante la mayor parte del día el idioma es el castellano.



corporativos distintos, por lo que me siento un directivo internacional. Eso sí, añoro mi ciudad y por supuesto que me encantaría poder volver a ella, pero la disponibilidad de posiciones retadoras se reduce a medida que se asumen funciones superiores. Mientras tanto, disfruto cada día con las experiencias profesionales, personales y culturales que brinda este país tan singular.

¿Qué es lo que más le ha llamado la atención de México como país?

S.G.: Su diversidad. Es un país muy extenso (unas 4 veces España), que cuenta con amplias zonas litorales, tanto en el Pacífico como en el Atlántico, muchas montañas y enormes volcanes -El Popocatepetl, uno de los que se encuentran próximos a Puebla tiene más de 5.500 m de altura -, zonas desérticas y zonas de jungla, los edificios más modernos y las aldeas menos equipadas; algunas de las fortunas más grandes del planeta (ej.: Carlos Slim) y millones de personas que sobreviven con apenas unos pesos al día.

¿Cuáles son los mayores atractivos de este puesto para Usted?

S.G.: El poder estar en el Consejo de Dirección de una empresa tan grande me permite tener una amplia visión del negocio en diferentes facetas, y además poder contribuir activamente al éxito del mismo, haciendo que el capital más importante con el que cuenta una compañía, su capital humano, esté motivado y cualificado continuamente, convirtiéndolo en un equipo de alto rendimiento y por tanto su motor del éxito. Los objetivos que he planteado junto a mi equipo van precisamente encaminados a reforzar el atractivo de nuestra empresa, tanto hacia el exterior, atrayendo el mejor talento; como hacia el interior, poniendo en valor las excelentes prácticas que se llevan a cabo en Volkswagen de México, posicionando a nuestra compañía entre las top 3 del país en este campo.

¿Se considera un directivo internacional o se plantea volver a España?

S.G.: Durante mis 27 años de trabajo en el Grupo he pasado ya más de la tercera parte fuera de Barcelona y cuando acabe mi estancia en México habré sumado más de 8 o 9 fuera de España, habiendo trabajado en 4 países, cinco empresas y siete edificios

¿Y cómo lo describiría como lugar para trabajar y vivir?

S.G.: Por su gran diversidad y heterogeneidad, la calidad de vida y trabajo puede variar mucho según las zonas. En concreto, Puebla como ciudad, es una de las zonas con mayor calidad de vida y seguridad de México. Sus personas son muy amables y acostumbradas a recibir personas de otros países, principalmente libaneses, alemanes y españoles.

En el trabajo, la calidad de nuestros productos se puede comparar a la de los mejores de otras plantas de Europa. Nuestros empleados tienen una muy buena formación y cualificación y están muy orgullosos de nuestra empresa. Para vivir, cuenta con magníficas zonas residenciales, tienen una variada y rica gastronomía y su centro histórico que data del siglo XVI es patrimonio de la Humanidad. Eso sí, el conducir es toda una experiencia...

¿Cómo definiría el "estado de la función" de RR.HH. en México?

S.G.: Me he encontrado un estado muy saludable de las funciones de RR.HH. El equipo del área cuenta con amplia experiencia y somos, a nivel del Grupo,



HR MANAGERS
POR EL MUNDO

una de las empresas destacadas en la implementación de la estrategia general marcada por nuestra central. No obstante, nosotros la estamos bajando al terreno basándonos en tres pilares: el desarrollo de la cultura de empresa y compromiso; el desarrollo continuo basado, entre otros, en la transferencia interna de conocimientos y competencias; y en impulsar una política de salud y *fitness* destinada a mantener a nuestros colaboradores en óptimas condiciones físicas para el desempeño de su trabajo.

Explíquenos qué aspectos de la gestión de personas son diferentes en México en comparación con España

S.G.: No encuentro grandes diferencias. El mercado laboral, especialmente en nuestro sector es muy competitivo, ya que está en continuo auge. Desde el año 2000 al 2020 se pasará de 12 plantas de fabricación a más de 25, con presencia de casi todos los fabricantes americanos, japoneses, europeos y coreanos. Afortunadamente en nuestro Estado contamos con universidades de reconocida reputación como la UDLAP (Universidad de las Américas), el Tecnológico de Monterrey o la UPAEP (Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla), donde se forman universitarios que nutren nuestras necesidades, aunque por nuestra reputación, también recibimos candidatos de otros estados del país. También hay un buen nivel para nuestras necesidades de técnicos, al tener la ciudad un amplio tejido industrial dedicado a la automoción. Además contamos con un Instituto interno donde formamos jóvenes aprendices con el sistema de educación Dual.

Las relaciones entre las personas a nivel laboral guardan mucha similitud con las españolas, si bien las relaciones familiares y las celebraciones multitudinarias ocupan un papel aún más relevante. Y a nivel de herramientas de evaluación, contamos con un sólido proceso de *Management By Objectives*, que incluye también estimación de potencial y una herramienta ya muy establecida: el 360 grados para los líderes de personas.

¿Qué prácticas de RR.HH. "exportaría" a España, y cuáles "importaría"?

S.G.: Me llevaría a España el 360 grados para directivos que he mencionado, práctica poco común en nuestras empresas españolas. Por otro lado, estamos importando ya prácticas que tenemos en algunas de nuestras empresas de España como las certificaciones en Top Employer o Great Place to Work.

¿Cómo es la relación de su área con Oficinas Centrales?

S.G.: En nuestro Grupo contamos con la ventaja de unos sólidos procesos que definimos centralmente con la participación de todos los responsables de RR.HH. de las principales fábricas y marcas del Grupo Volkswagen. Una vez decididos estos procesos, se implementan en todas las regiones respetando sus particularidades locales. El funcionamiento operativo es más autónomo, pudiendo siempre contar con la ayuda de la casa matriz.

Existe un gran sentimiento de colegialidad con los diferentes responsables de RR.HH. de otras regiones.

La experiencia internacional aporta muchos aprendizajes ¿qué lecciones ha aprendido en este tiempo? ¿Qué errores ha cometido?

S.G.: Efectivamente, en cada experiencia se conocen diferentes particularidades del país, su cultura y sus gentes. En cada una de las mías he aprendido algo nuevo, pero la escucha activa, el ponerse en los "zapatos" de los demás, aprender a valorar todo con el prisma de la diferente cultura y adoptar el idioma del país como el del trabajo diario, son factores que ayudan a superar los retos. A lo largo de mi vida laboral es evidente que he cometido errores, todos los directivos los cometemos, forma parte del proceso de decisión, lo importante es aprender de ellos para que cada día el número de aciertos sea superior al de errores. No obstante, el peor error que se puede cometer es tomar decisiones con el prisma de tu país sin tener en cuenta los efectos que pueden originar en otra cultura.

¿Qué cualidades necesita un Director de Recursos Humanos para ser eficaz en otro país?

S.G.: Mente abierta, capacidad de escuchar, competencia intercultural y

dominio de idiomas son sin duda claves para el éxito de cualquier Director de Recursos Humanos.

Se dice que las experiencias nuevas enriquecen a las personas ¿cómo le ha enriquecido a Usted, tanto profesional como personalmente?

S.G.: Con cada nuevo comienzo hay nuevas ilusiones y proyectos a cumplir, así como un nuevo círculo de personas que conocer. Todo ello es muy enriquecedor, me mantiene constantemente motivado e incentivado. En el terreno personal también hay muchos retos, colegios, nuevas amistades, etc., y todo ello, una vez superado, deja huellas positivas en mi vida.

Si pudiera dar sólo un consejo a un Director de Recursos Humanos que empieza a trabajar fuera de España, ¿qué le diría?

S.G.: Que se dé un tiempo para comprender la cultura del país en el que trabaje, escuche activamente a su equipo y mantenga reuniones con directivos locales. El buen conocimiento de las singularidades de cada país permite su adaptación local en condiciones optimizadas.

Y algo muy importante, aprender el idioma local cuanto antes -si no lo traíamos ya- y dirigirnos siempre en él hacia colaboradores locales; es algo que facilita la integración.]

Puebla como ciudad, es una de las zonas con mayor calidad de vida y seguridad de México. Su gente es muy amable y está acostumbrada a recibir personas de otros países •