

## César Liaño

Organizational & Development manager de

**DHL Express Iberia**

César Liaño ocupa el cargo de Organizational & Development manager de DHL Express Iberia desde abril de 2003. Con anterioridad, fue Planning & Development manager en DHL International España y asumió también cargos de responsabilidad en otras compañías, casi siempre en el terreno de los recursos humanos. Nacido en Cantabria en 1966, es licenciado en Psicología por la Universidad Autónoma de Madrid, MBA por el Instituto de Empresa y diplomado en el Programa de Cooperación Educativa en Organización y Desarrollo de los Recursos Humanos (O+DRH), patrocinado por la UAM, la Fundación Universidad-Empresa y el Círculo Joven de Empresarios.

# La formación debe ser prudente hasta que culmine nuestra integración

**En 2003, Deutsche Post World Net unificó sus tres compañías de transporte urgente y logística –DHL, Danzas y Guipuzcoana Euro Express– bajo la marca DHL. Un proceso de integración que aún en la actualidad se gestiona y para el que la labor formativa se ha revelado imprescindible desde un principio. Su papel como soporte en este proceso centra los esfuerzos de un departamento que también se ha visto salpicado por la dinámica de cambios.**

## ¿Cuándo nació el originario departamento de Formación en la compañía?

Los orígenes se remontan al año 1987. Lo constituye inicialmente una única persona y gradualmente se ha dotado de sus funciones para dar respuesta a las necesidades de formación, sobre todo de los colectivos más representativos de la Compañía, que son operaciones, ventas, *customer* y *manager*. Básicamente, ha crecido y se ha dotado de estructura en base a esta función, pero también como soporte al sistema de evaluación del desempeño y desarrollo profesional, que en DHL cuenta también con su propia metodología. Otro aspecto importante en la evolución de la unidad fue su incorporación al sistema de calidad interna.

## ¿La gestión de la evaluación del desempeño fue posterior, por ser un concepto más reciente?

La incorporación de la función de evaluación del desempeño es posterior a la fecha que indico, pero también es lejana. Es una práctica que estaba plenamente instalada dentro de la cultura de recursos humanos de DHL Internacional.

## ¿De qué modo está viviendo el departamento el proceso de integración que ha originado su reforma?

La integración nos ha involucrado en la misma dinámica que el resto de unidades funcionales, incluso de las áreas de negocio. Hemos tenido, por un lado, que ajustar nuestra estructura a la búsqueda de una mayor eficiencia, conseguir realizar la misma labor con la utilización de menos recursos. También hemos llevado a cabo una cierta redefinición de los niveles de servicio y funcionamiento. Estamos modificando la forma de dar el servicio, básicamente porque el colectivo al que atendemos es bastante mayor, aunque con una estructura muy parecida. Contamos con formadores en la estructura pero ahora, a la hora de ejecutar el plan de formación, vamos a tener que contar con más colaboración de unidades para su diseño, desarrollo e impartición.

## ¿Cómo queda definida la estructura actual del departamento en cuanto al número de personas y la redefinición de los planes que apunta?

Por un lado hay dos personas -más una tercera en la organización en Portugal- que soportan la función de selección y el sistema de evaluación del desempeño y desarrollo profesional, que, hasta el momento, había estado dirigido al colectivo de *managers*, pero que irá bajando a otros colectivos en la nueva estructura. Y, por otro lado,

tenemos también un equipo de seis formadores internos *full time* -y otro más en Portugal- activos en áreas preferentes de actuación. Por ejemplo, hay formadores para ventas, *customer*, y operaciones. Hay alguna persona también que ejerce de soporte a la formación en *management*, y también a la gestión de las ayudas a través del Forcem. Da soporte también a la formación en sistemas, donde prácticamente todo es externalizado, y ayuda a la coordinación del plan de formación.

## Existe, por tanto, una gran interacción con el departamento de Selección.

Sí. Al estar dentro de la misma unidad, la relación entre ambos departamentos es muy estrecha. Esto es así en lo referente a la actividad ordinaria de selección, que evidentemente se vincula directamente con la de formación. Además, si no fuera así, las unidades nos recordarían que formásemos a las personas que incorporamos.

Pero, incluso en el caso de un tema que es de más actualidad en este momento como el de

## Presentamos un plan de selección interna o externa y, a su vez, el plan de formación asociado

todos los proyectos principales de integración, la aproximación existente entre los departamentos prácticamente es única: presentamos un plan de selección interna o externa y, a su vez, el plan de formación asociado.

## ¿Qué papel va a otorgar la nueva estructura a la dirección de Recursos Humanos en el diseño de la política formativa? ¿Y a la dirección general de la Compañía?

Estamos todavía en proceso de redefinición de la estructura del departamento, pero básicamente la dirección de Recursos Humanos tiene un doble papel. Por un lado, es receptor también de la formación, con lo cual interviene en el análisis de necesidades, con la aportación del consecuente *input*. Y, como dirección de RR HH, también desempeña el papel de revisar y aprobar el plan de formación en su conjunto e incorporar directrices para su definición, para el segmento del plan y el reporte regular que tiene la ejecución del mismo. La dirección general básicamente incide en la revisión y aprobación del plan y, como es evidente, también nos transmite indicaciones para llevarlo a la práctica. Éste es su papel más destacable en materia formativa.

## ¿Qué metodologías y planes formativos emplean?

Hasta la fecha, y en especial en la actualidad, la formación presencial es la principal aproximación metodológica por la que apostamos, sobre todo porque el proyecto de integración está en curso y la unificación de procesos y sistemas nos dificulta ahora mismo el empleo de otras alternativas. Además, el proceso en el que estamos inmersos hace muy positivo que se busque el contacto directo entre los colectivos interempresariales.

Desde hace tiempo, trabajamos también en formación a distancia y, aunque de forma incipiente, estamos incorporando la utilización de nuevas tecnologías.

## ¿Pronostican un aumento de esta apuesta por las nuevas tecnologías una vez culminado el proceso de integración?

Sí. Habrá una apuesta para mejorar el perfil metodológico actual, pero dudo si llegará a ser más importante que la formación presencial. Por nuestra experiencia interna, ésta sigue siendo la más potente a la hora de garantizar que determinadas personas reciban el conocimiento y aprendizaje en el tiempo adecuado. La formación que impartimos soportada en nuevas tecnologías depende del liderazgo de la región en la que se aplica, por ser el principal actor y quien más recursos tiene para desarrollar contenidos de *e-learning*. Por otro lado, también estaremos muy pendientes de cuál es nuestra situación en cuan-

to a integración tecnológica para poder descansar parte de la formación en *e-learning*. En la actualidad, el 50% de nuestra plantilla trabaja en operaciones y no tiene un PC como herramienta de trabajo, con lo cual la aproximación a estos colectivos vía *e-learning* es complicada.

## ¿Y qué hay de la apuesta de la compañía por otras prácticas como las de *outdoor*?

Sin desmerecer la potencia de esta metodología de formación, entendemos que nuestro momento laboral es delicado. Nuestra formación, tanto en la forma como en el contenido, debe ser prudente en este momento de ajuste organizativo y no corremos el riesgo de emplear metodologías que puedan ser mal percibidas internamente. En otro momento, consideraremos el *outdoor* como una alternativa más.

## ¿Existen grandes diferencias entre la oferta formativa que ponen al alcance de los distintos tipos de empleados?

Aunque la aproximación de este año es excepcional por la orientación de nuestra formación hacia la integración, entiendo que no variará mucho la manera adoptada hasta la fecha en el

medio y largo plazo. Básicamente, atendemos de una forma más estandarizada la formación de los colectivos más representativos, que son comerciales, *customer* y operaciones. De este modo conseguimos mayores economías ya que el mismo diseño de un curso nos sirve para muchas personas que, además, tienen un impacto alto en el negocio. También el colectivo de *managers* tiene una atención específica. Según nuestra actual planificación, atenderemos un poco más tarde la formación de operaciones porque su integración tendrá lugar un poco más adelante.

Para el resto de colectivos, que básicamente son técnicos, nuestra dedicación desde el departamento es algo menor, no en costes pero sí en cuanto a horas de formación. Ésta es más individualizada, ya sea en cuanto a personas o en cuanto a unidades; sobre el qué formamos y el cuándo lo decidimos a la hora de hacer el plan anual de formación. Ahí, nuestra aproximación no es estándar, sino que depende de la necesidad que en un momento dado nos han transmitido, que puede que no se replique en el caso de que sea una necesidad puntual que desaparece al ser cubierta.

**¿Ponen al alcance de la totalidad de la plantilla la posibilidad de formarse?**

Por un lado, formamos en base a las necesidades recogidas y esa formación nace con carácter de ser obligatoria y está asociada a los puestos. Pero, por otro, gestionamos a través del Forcem un plan agrupado con otras empresas del sector a través del que ofrecemos formación voluntaria, con independencia del puesto de trabajo. La voluntad es que esta posibilidad se extienda a las tres compañías integradas, durante el año que viene.

**Ha hablado de la existencia de la figura del formador interno pero, ¿se externaliza también parte de las actividades formativas?**

Sí. Lo que ocurre es que, al contar con una estructura de formadores internos y también con una voluntad de mantener un grado alto de colaboración con las unidades para la consecución de los objetivos, la mayor parte de la formación que ejecutamos está desarrollada e impartida

con recursos internos. En general, toda la colaboración externa se revisa ya que, por nuestro actual marco de actuación, revisamos todas nuestras prácticas y las formativas no son una excepción.

Pero, en general, hemos mantenido relaciones regulares con proveedores en el ámbito de la formación de habilidades de gestión y de formación comercial para seniors. También hemos mantenido alguna colaboración regular en el ámbito de sistemas. Pero, fuera de ahí, el resto de colaboraciones externas han sido en cierta medida *ad hoc*: hay una necesidad, identificamos al proveedor más óptimo, contratamos y ejecutamos.

**¿Han recurrido en alguna ocasión a los servicios de las escuelas de negocios?**

Sí, pero ha sido sobre todo a través de algún programa de formación en *management* regional, donde la región es quien contrata al proveedor. La escuela de negocios simplemente oferta plazas a las organizaciones locales. Además, a través de un proveedor que nos ofrece servicios en diferentes aspectos, y entre ellos la formación, solemos enviar a alguna persona a una escuela prestigiosa, en cierta medida para consolidar o mejorar la habilidad de gestión.

**Los objetivos del departamento a corto plazo están centrados en torno a la integración pero, ¿cuáles serían los retos a medio plazo?**

Además del soporte a los diferentes proyectos de integración en cuanto a calidad, tiempo y coste, otro de nuestros objetivos actuales es tener, ante la compañía, una definición clara del servicio de formación en el servicio Express. Disfrutaba de una buena imagen positiva en el ámbito de DHL Internacional y en el de la nueva compañía necesita también posicionarse.

También la coordinación y el servicio a la organización de nuestra compañía en Portugal es objetivo importante del departamento, el funcionar alineados y coordinados con Portugal. Así como también mantener la formación dentro del sistema de calidad.

Superado el proceso de integración, creo que volveremos al estadio anterior, a mantener una atención preferente y rápida a los colectivos más

**La formación como palanca de cambio**

Gran parte de la actual actividad formativa tiene que ver con el soporte a los principales proyectos de integración diseñados por una compañía que nace de la unificación de tres originarias. El primer proyecto de integración, el más avanzado hasta la fecha, es el de la fuerza de ventas, en torno al cual se ejecuta en la actualidad una actividad formativa que se concreta en dos fases: una primera que ya se ha implementado, que es Inducción a la fuerza de ventas en la nueva DHL y, por otro lado, sensibilización en la gestión del cambio para el colectivo de Managers Comerciales. En el presente, la compañía se introduce en una segunda fase, centrada en la formación en productos y en procesos comerciales, con una herramienta informática de soporte a la gestión comercial y de mercado. "Prácticamente entre la fase uno y la dos cubriremos una gran parte de la formación prevista para el colectivo comercial de este año. Esta es formación muy vinculada al momento actual de integración", comenta César Liaño.

representativos. Y lo haremos de la forma más económica, que es a través de la estandarización. Volveremos a diseñar acciones estándares formativas que puedan ser fácilmente replicables en los colectivos más representativos.

**¿Con qué inversión cuentan en formación?**

Éste es un año más complejo, donde nuestra previsión de formación está sujeta a una mayor incertidumbre. Existe una necesidad cuya concreción se realizará a lo largo del año. Contamos con un presupuesto ordinario de formación, al que añadimos uno extraordinario vinculado a los principales proyectos de integración. Entendemos que nos va a permitir impartir en torno a las 70.000 horas de formación, que esperamos apoyar en métodos tradicionales -como el presencial-, en *e-learning*, en formación a distancia.

**¿Evalúan el resultado y retorno de esta inversión?**

No preveo que la evaluación que hemos realizado hasta la fecha vaya a sufrir grandes cambios. Por un lado, medimos la calidad de cada curso con una evaluación estándar de aprendizaje, del instructor, de organización, y de los medios aplicados a la formación. Luego, de acuerdo a los requerimientos de calidad y de la ISO, evaluamos la eficacia de algunas de las acciones formativas, establecidas de forma previa. Se trata sobre todo de algunas de las dirigidas a operaciones, ventas y *customer*. Evaluamos también la propia gestión de la formación, así como la medida en que la planificada se ejecuta. Evaluamos de forma periódica el avance del plan de formación.

Hasta la fecha, no hemos utilizado las metodologías tipo ROI o similares, ya que entendemos que no es justificable la inversión necesaria en cuanto al esfuerzo para hacer un diseño experimental que nos permita hacer una evaluación de este tipo. Dado que ejecutamos alrededor de 300 acciones formativas al año, creemos que poner medios para evaluar la calidad de cada una de ellas en términos ROI no nos aporta nada ■

[elenaserrano@staffempresarial.com](mailto:elenaserrano@staffempresarial.com)

