



Alberto Martín

Francisco Javier Montero Biedma

director de selección, formación
y desarrollo de RR HH de
Seur

Francisco Javier Montero Biedma es licenciado en Psicología por la Universidad Complutense de Madrid y cuenta con la especialidad de Psicología Industrial, así como con estudios de Posgrado en Recursos Humanos, en el departamento de Psicología del Trabajo y las Organizaciones, de la Katholieke Universiteit Nijmegen de Holanda. Ha desarrollado su trayectoria profesional como responsable de Recursos Humanos del Grupo Comercial NIDO, entre otras empresas. Desde el año 2000 es director de Selección, Formación y Desarrollo de Recursos Humanos de Seur, S. A., puesto desde el que es y ha sido el responsable de definir e implantar las políticas de selección, formación y descripción de puestos, entre otras funciones, de los ocho mil cien empleados que forman esta compañía.

Seur sólo crecerá si las personas que forman parte de él también crecen

Para Francisco Javier Montero Biedma, director de Selección, Formación y Desarrollo de RR HH de Seur, la formación es una pieza clave en cualquier compañía. “La formación es fundamental para el desarrollo de las organizaciones, sobre todo, en empresas de servicios, como la nuestra, donde lo importante son los equipos y las personas que los componen”. Para Montero, aquellas empresas que no lo entiendan así, y que sólo inviertan en infraestructuras, en sistemas o en publicidad, y no en el principal activo de un empresa, “sus trabajadores”, no crecerán en cuota de mercado y en satisfacción del cliente.

¿Cuándo nació el departamento de Formación en Seur?

El departamento de Formación nació aproximadamente hace ocho años motivado por la necesidad de capacitar y desarrollar las competencias de los trabajadores de la compañía.

Tenemos que tener en cuenta que Seur es una red que está extendida en todo el territorio nacional y Portugal, y que cuenta con franquicias en cada punto del país. Nuestra actividad formativa comenzó dentro de un plan estratégico anual a través de un repertorio de CD multimedia. Debemos destacar que en aquella época muy pocas empresas en nuestro país, más concretamente en nuestro sector, estaban trabajando con este tipo de formación.

¿Qué evolución ha experimentado?

Cuando comenzamos, creamos una doble estructura: una centralizada y otra en cada uno de los puntos de la red. En cuanto a la primera, nos apoyamos en el departamento de Formación, propiamente dicho, de la Corporación Seur. En lo relativo a la estructura descentralizada, se identificó a una persona de cada una de las franquicias como responsable de dinamizar, activar y potenciar toda la actividad formativa en su área. Inicialmente, Seur empezó con estos CD multimedia que hemos comentado anteriormente. Posteriormente, en el año 2000, se lanzó el primer plan de formación presencial, cuyo objetivo era capacitar y desarrollar todas las competencias profesionales de los 7.000 empleados, que por entonces tenía la red, desde directivos hasta mozos, en cualquiera de las áreas de desarrollo de la organización: habilidades directivas, competencias operativas, atención al cliente, ventas... Fue el primer plan de formación que abarcaba todos los niveles funcionales de la organización y todos los niveles jerárquicos.

Recuerdo que el primer año se consiguieron unas veinte mil horas de formación y hoy, tras seis años estamos en torno a cincuenta mil horas de formación. En la actualidad combinamos múltiples metodologías formativas.

¿Cómo se estructura su departamento? ¿Qué funciones realiza?

El departamento de Formación está compuesto por diez personas. Todas tienen responsabilidad y autonomía sobre un ámbito de la forma-

ción, puesto que nosotros no organizamos las actividades formativas de manera jerárquica, sino en base a las áreas funcionales. Cada uno de ellos es responsable de la gestión, de recopilar toda la información que surge en toda la red, dentro del ámbito que tiene asignado. Paralelamente, cada uno de ellos está desarrollando un proyecto concreto de formación y desarrollo de personas que va dirigido a planes de acogida, a la formación específica en servicios internacionales o al desarrollo de formación de uno de los perfiles más cruciales de nuestra red, los repartidores.

¿De qué modo se coordina la labor llevada a cabo desde este departamento con la que se realiza desde RR HH o la Dirección General?

En Seur, la función de RR HH está totalmente integrada, es decir, no se puede hablar de política de selección independiente de la política de formación, o de las políticas de retribución.

Lo que hace el departamento de RR HH es identificar ámbitos de trabajo y necesidades de desarrollo dentro de la organización y aplicarlas a la multitud y diversidad de estrategias.

Por tanto, cualquier ámbito de actuación de formación tiene un objetivo integrado dentro de la estrategia del departamento de RR HH. En

seguir los grandes objetivos de Seur. Así pues, es una herramienta imprescindible para poder acometer cualquier objetivo.

¿Qué metodologías y planes formativos emplean?

La metodología que utilizamos tiene que estar adaptada a la complejidad de la compañía. Tenemos una dispersión nacional muy grande, y nuestro objetivo en formación es llegar a todos los rincones, a todas las áreas funcionales, a todos los niveles de nuestra red, para potenciar su capacitación. Por tanto, lo que hemos hecho es desarrollar multitud de canales y de metodologías para intentar cubrir todas las necesidades formativas que tiene la red. Desde Seur entendemos que uno de nuestros principales capitales son las personas, son uno de nuestros principales activos, y tenemos muy claro que esta compañía crece si también crecen las personas que formamos parte de ella. Desde este planteamiento, todas las herramientas, todas las metodologías y todas las acciones que pongamos en marcha para desarrollar, insisto, a todas las personas, a las ocho mil cien personas que están en la red, son útiles. Desde este planteamiento nosotros empezamos usando una metodología multimedia, también empleamos formación presencial, que es la formación tradicional, pero cada vez estamos utilizando más formación *outdoor*, tanto para nuestros directivos y mandos intermedios, como para personal base.

Llevamos un año y medio con formación *e-learning*. Actualmente el 20% de la formación que se imparte en toda la red es basada en esta metodología. También seguimos utilizando la herramienta con la que nacimos, los CD multimedia, que es una formación que en algunos

En la formación tenemos en cuenta tres ámbitos de la persona: su conocimiento, el hacer y las actitudes

cuanto a la Dirección General, desde ella están definidos cuáles son los objetivos de Seur, es decir, cuáles son los objetivos principales que toda la red Seur debe conseguir. De éstos emanan unos objetivos específicos del área de Recursos Humanos, y lo que hace formación es colaborar en la consecución de dichos objetivos. Es decir, formación no se plantea objetivos distintos que no provengan de los objetivos del área de Recursos Humanos, y estos, a su vez, provienen de los objetivos genéricos que le son propios a toda la red.

¿En su compañía consideran la formación como una herramienta estratégica?

Sí, está integrada como herramienta para con-

casos tiene vigencia. También utilizamos mucha formación de corte académico, como por ejemplo los másters.

¿En qué aspectos basan su formación?

En general, en la formación tenemos en cuenta tres ámbitos de la persona muy importantes: conocimientos, comportamientos y actitudes. En lo referido al conocimiento, es obvio que todos, para desempeñar mejor nuestra labor en el puesto de trabajo, debemos conocerlo. En cuanto al comportamiento, evidentemente hay que implantar habilidades para ser capaz de desempeñar mejor ese tipo de tareas; y por último, algo que estamos acometiendo recientemente en Seur, es trabajar con el mundo de las

actitudes. Entendemos que entre un buen profesional y el mejor profesional la diferencia no es tanto lo que sabe y lo que hace, sino la visión que tiene de su trabajo y de sí mismo. Por tanto, en nuestras actividades formativas en las diferentes herramientas y metodologías es el trabajo del conocimiento, de las habilidades y de las visiones que tienen nuestros empleados con respecto a sí mismos, respecto a la empresa y sobre todo, con respecto al cliente. Porque al fin y al cabo, la formación no deja de ser una herramienta más para conseguir y garantizar la satisfacción del cliente que, en última instancia, es el objetivo común de toda la red.

¿Qué diferencias y objetivos tienen en Seur la formación de un nuevo empleado y la formación de reciclaje?

El objetivo común de ambos tipos de formación es garantizar que el personal de Seur consiga satisfacer las necesidades de nuestros clientes. Nuestro plan de acogida e incorporación, que nosotros denominamos "PAIS", se apoya en metodología *e-learning*. Con él se busca la incorporación de esa persona: en el ámbito social, es decir, las personas que se incorporan lo hacen en un grupo, en un equipo humano; en la incorporación en una estructura existe una introducción organizativa; y por último, la incorporación en un entorno laboral con una serie de tareas y con un nivel de desempeño. Por tanto, lo que nosotros realizamos no es sólo un curso de formación, sino una secuencia de experiencias que llevan a esa persona a introducirse en ese ámbito social, en su estructura organizativa y en su propio puesto de trabajo. En la formación de desarrollo buscamos básicamente desarrollar las capacidades y potencialidades de las personas que forman parte de Seur. Tenemos que tener en cuenta que Seur invierte mucho en infraestructuras y en tecnología, pero al final no son estos los elementos que te garantizan el servicio al cliente. Quienes garantizan este servicio son las personas; por tanto, todo lo que invitamos, todo lo que apostamos en formación va a ir en beneficio de garantizar esa relación entre nuestros clientes y nuestra red Seur.

¿Cómo influye en el día a día de un profesional la formación recibida?

Nosotros somos una empresa líder en el transporte urgente de este país, y esta casa intenta

verificar día a día ese liderazgo con el objetivo de permanecer como tal. Por tanto, son multitud los registros o los datos que precisamos para verificar si vamos en la línea de lo que queremos y que nos permiten saber como están desempeñando nuestros profesionales su labor en sus puestos de trabajo de una forma adecuada o no. Pero lo mejor que tiene Seur es que no es una empresa que esté constantemente midiendo cuál es el efecto de la formación que desarrolla, sino que cree fervientemente que una persona formada, capacitada y desarrollada va a desempeñar eficazmente su puesto de trabajo.

¿Por qué métodos de formación apuestan?

Tenemos el compromiso y la necesidad de formar y desarrollar a todo nuestro personal. Son profesionales que desarrollan tareas muy distintas, con perfiles profesionales y personales muy diferentes y con niveles jerárquicos y momentos muy distintos en su desarrollo profesional. Eso no lo abarcas con una sola metodología y con un solo canal de formación.

Lo que hemos hecho es identificar claramente cuáles son las necesidades formativas de cada una de las personas de nuestra casa y ofrecerle lo que nosotros creemos que es la mejor solución. Si partimos de la base de que la formación es continua, debemos pensar que nuestros profesionales deben tener constantes y periódicas experiencias formativas, y que éstas no siempre tienen que venir por el mismo

¿Qué aspectos son susceptibles de ser mejorados por los diferentes proveedores formativos?

Desde mi punto de vista, creo que de lo que más carecen es de esa flexibilidad. Dentro de su lenguaje, dentro de su negocio, está el discurso basado en su capacidad de respuesta y adaptación a las necesidades reales de tus empleados, de tu realidad organizativa y productiva, pero luego no es tan cierto como te dicen. Nosotros, como empresa, hacemos una flexibilización real hacia ellos, esto es, nos ponemos a su servicio para que conozcan a nuestro personal, su realidad laboral, para que conozcan al máximo Seur.

¿Cuáles son los objetivos y retos del departamento a corto y medio plazo?

Prefiero hablar a medio plazo: Desde Seur, lo que queremos es implantar de forma definitiva la metodología *e-learning* en toda la red. Ya tenemos unos porcentajes de fidelización y unos niveles de implantación aceptables en su utilización en lo referido al plan de acogida e incorporación.

Entendemos que esta metodología estará totalmente implantada en nuestra casa cuando sirva para la formación, desarrollo y reciclaje de las personas que llevan tiempo trabajando en nuestra organización. En segundo lugar, queremos potenciar la creación de un equipo de formadores internos. Entendemos que el saber hacer, las buenas prácticas de nuestro negocio, están dentro de éste, y además, las personalizan empleados muy concretos de nuestra red. Por tanto,

En nuestro personal hay perfiles profesionales y personales muy distintos

canal, bajo la misma metodología y, evidentemente, no deben incidir siempre en el mismo tipo de contenidos. Por tanto, tenemos que generar diversidad de canales, diversidad de metodologías, para dar respuesta al compromiso que tenemos con las personas que forman parte de nuestro equipo.

¿Recurren al outsourcing en formación? y ¿Qué tipo de relación establecen con los proveedores?

Cuando nosotros empezamos con el desarrollo de la formación casi toda era contratada externamente. Lo que más valoramos de un proveedor externo es su flexibilidad, eso quiere decir que sea una empresa capaz de adaptarse a las necesidades concretas de las personas de Seur y su capacidad para conocer lo máximo posible lo que es nuestra organización y nuestra red. Ahora bien, y por supuesto, además deben ser entidades expertas en un ámbito y una metodología de formación. Por nuestra parte, como respuesta al esfuerzo por adaptarse y conocer nuestra organización, nosotros apostamos por mantener relaciones duraderas con nuestros proveedores.

hemos puesto en marcha un proyecto basado en identificar a aquellas personas que atesoran en su experiencia y en su conocimiento las buenas prácticas y el saber hacer de nuestra empresa. Para que ese conocimiento y ese saber hacer lo pongan, a través de la formación, a disposición del resto de los empleados. Queremos que este equipo de formadores internos esté formado por monitores que dediquen un porcentaje de su quehacer diario a la formación de otras personas de la organización. Este equipo de formadores estará, por tanto, compuesto por personas que personalicen el saber hacer y el conocimiento dentro de los ámbitos más asociados a nuestros clientes. Por último, queremos conseguir centrarnos más en todo lo que es el desarrollo y la capacitación para el desempeño de las tareas centrales de nuestro negocio. Entendemos que la potenciación de la formación, que capacita a los profesionales de Seur que están más en contacto directo con nuestros clientes, hará posible un mayor impacto en los resultados. Y al fin y al cabo todos trabajamos para garantizar el desarrollo del negocio ■

redaccion@custommedia.es



al detalle

Más de 8.000 trabajadores en 85 franquicias

- El transporte urgente en España se inició en 1942 con la partición de la empresa Seur.
- En la actualidad, en Seur trabajan ocho mil cien trabajadores, repartidos mediante una red de ochenta y cinco franquicias, repartidas, a su vez, por la geografía hispano-portuguesa.
- Seur cuenta con más de 1.300.000 clientes, y ha obtenido una facturación de 574 millones de euros durante el 2005, lo que supone un crecimiento del 5,6% con respecto al 2004.