



Convirtiendo utopías en realidades: la función de Recursos Humanos rentable

Entrevista con Juan Francisco San Andrés.
La experiencia de Oracle

Juan Francisco San Andrés (Director de Recursos Humanos para el Sur de Europa en Oracle) nos recibe muy amablemente en un despacho en el que sus paredes son de cristal. Su propio despacho parece una metáfora de lo que se habla a continuación, ya que hay dos frases que surgen casi sin querer: “tener muy buena visión” y “no temer a la transparencia”. Realmente estas frases son apropiadas para resumir la entrevista, ya que Juan Francisco demuestra ambas cosas cuando habla de su perspectiva sobre el mundo de los recursos humanos: una visión privilegiada sobre esta importante función y una absoluta transparencia y claridad en sus ideas.

¿Por qué tiene tan mala fama la función de Recursos Humanos?

Hasta cierto punto esta mala fama es normal y, en ciertos casos, merecida. En primer lugar porque es difícil medir lo que hacemos. Normalmente los méritos se los llevan otros y nosotros somos considerados una función de ‘back-office’. Y digo que esta fama puede ser merecida porque conozco casos en los que los profesionales que desempeñan esta función parecen haber asumido muy bien ese papel y las limitaciones que conlleva, y no hacen todo lo posible para salir de esa situación.

¿Crees entonces que hay “otras alternativas” para la función?

Claro que sí. Cada vez se habla más de hacer el *outsourcing* de la función de RR HH, de manera que pueda externalizar completamente. Sin embargo, hay una serie de problemas que no se pueden solucionar desde fuera de la organización en ningún caso. No hay empresa externa, por muy cercana que sea, que tenga el conocimiento necesario de la organización ni la sensibilidad adecuada. Conocer bien a las personas, tener el pulso del negocio, lanzar iniciativas nuevas, etc., no lo puede hacer de modo integral ningún proveedor externo: ningún *call center* puede dar todas las respuestas que necesitan los empleados.

La filosofía que tenemos como unidad de Recursos Humanos dentro de Oracle es la de ser “una empresa dentro de la empresa”. Es verdad que en muchas partes se dice eso de “ser un servicio interno”, pero luego no se lleva a la práctica. Nosotros no sólo decimos que somos un centro de beneficio para la empresa y no de coste, sino que queremos demostrarlo. Llevamos una contabilidad de costes y beneficios de la unidad como si fuéramos una empresa, de tal manera que emitimos una “factura virtual” a cada área por los servicios que les ofrecemos. De hecho, los responsa-

bles de Recursos Humanos en las áreas actúan como *Account Managers*: recogen necesidades, proponen iniciativas e intentan *colocar* nuestros productos/servicios cuando ven que se dan las necesidades y condiciones para ello, y son los encargados de que los servicios de Recursos Humanos se implanten correctamente y que los usuarios finales estén satisfechos. Con esta forma de actuar, mejoramos la calidad del servicio que ofrecemos, ya que nuestra oferta se ajusta a la demanda y no al contrario.

Y ¿qué consecuencias internas tiene que la unidad de Recursos Humanos se convierta en un verdadero “servicio interno”?

Para empezar, nuestros *clientes internos* (y en nuestro caso la expresión no es metafórica) están encantados con este enfoque de eficacia y servicio. Ellos se están responsabilizando cada vez más de demandar unos servicios con los que realmente consigan resultados, es decir, asumen el papel de cliente. Nosotros nos orientamos cada vez más a conocer sus necesidades y adecuarnos a ellas para poder ofrecerles productos y servicios realmente eficaces. De algo estamos muy seguros: si un sistema o herramienta no funciona, lo *dinamitamos*. No le cogemos tanto afecto a ninguna de las iniciativas del área como para afe-

rrarnos a ellas como si fuera nuestra razón de ser: sólo tiene sentido aquello que le resulta útil al usuario final.

¿Cuáles son las claves para el éxito en Oracle de los servicios de RR HH?

La primera de ellas es que los sistemas y herramientas de RR HH no tienen por qué ser complejos. El caso más evidente se refleja en nuestro modelo de competencias. Hemos buscado la sencillez al máximo. Al fin y al cabo, a las personas lo que les importa es hacer bien su trabajo y ser reconocidas por ello. No podemos crear una herramienta que, más que ayudar, dificulte.

La segunda, conocer la utilidad que los sistemas tienen para los usuarios. La gestión del desempeño en Oracle es un claro ejemplo. Utilizamos un método tan sencillo para saber si funciona que puede resultar sorprendente: le preguntamos a los empleados y *managers*. Hacemos periódicamente 'Focus Groups' y encuestas de opinión en los que contrastamos el valor que los usuarios dan a este sistema. De esta forma sabemos qué aspectos son mejor y peor valorados del sistema de gestión del desempeño.

Para terminar, dos preguntas: ¿en qué medida está cambiando el 'e-learning' la manera de dar formación en Oracle? y ¿resulta

compatible con la filosofía de departamento de la que hablabas anteriormente?

Radicalmente. En la actualidad combinamos la formación *on-line* orientada a la adquisición de conocimientos teóricos con la formación presencial absolutamente práctica. Tenemos diseñadas unas "Rutas de Formación" (o "Training Paths") asociadas a los roles (y también a los niveles de desarrollo). Si una persona quiere avanzar en su nivel de dominio de las competencias asociadas a su rol sólo deberá seguir el recorrido previsto a la velocidad máxima que le sea posible. Éste incluirá acciones *on-line* y presenciales. No obstante, la mejora del domi-

Ejemplo de Ruta de Formación ("Training Path")

Training Paths de Consultoría							
Areas	Cursos	Practice Director 8M	Practice Manager 7M	Practice Principal 6M	Principal Consultant 5	Senior Consultant 4	Staff Consultant 3
C O M U N I C A C I Ó N		○	○	○	X	X	X
		○	○	○	X	X	X
					X	X	X
						X	X
		○	○	X	X	X	
		○	○	X	X	X	
		○	○	X	X		
		○	○	X	X		
		○	X	X			
		○	X	X			
V E N T A S		○	X	X			
		○	X	X			
		○	X	X			
		○	X	X			
		X	X	X			
			○	X	X		

X = Training Path Recomendado
○ = Training Path Opcional

Ejemplo de Medida de la Eficacia de la Formación
Tipo de curso: Dirección de reuniones

HAY UN SEGUIMIENTO FORMAL
 DE LOS PUNTOS DE ACCIÓN
 ACORDADOS EN LA REUNIÓN

63%

HAY UN SEGUIMIENTO FORMAL
 DE LOS PUNTOS DE ACCIÓN
 ACORDADOS EN LA REUNIÓN

79%

HAGO UN SEGUIMIENTO FORMAL
 DE LOS PUNTOS DE ACCIÓN
 ACORDADOS EN LA REUNIÓN

50%

HAGO UN SEGUIMIENTO FORMAL
 DE LOS PUNTOS DE ACCIÓN
 ACORDADOS EN LA REUNIÓN

100%

nio de las competencias nunca viene sólo de la formación.

Para la formación *on-line* utilizamos desde cursos en la intranet o videoconferencias hasta los clásicos “CBT’s”. Una modalidad muy interesante son los “seminarios compartidos”: te puedes conectar a la web mientras alguien está dando un seminario desde Londres. Puede estar mostrando una presentación en powerpoint y trabajar con esa persona sobre un documento compartido, o bien hacer consultas en tiempo real en las que todo el mundo participa. El coste que supondría hacer todo esto en formación presencial sería muy, muy alto, pero lo importante es que cada actividad esté vinculada a una de las “Rutas de Formación” para que realmente tenga sentido.

En cuanto a la formación presencial, actualmente no se parece a lo que era y su único propósito es hacer *coaching* o entrenar. La formación presencial se ha convertido en su mayoría en lo que denominamos “Laboratorios de Práctica Intensiva”. Son sesiones cortas (hasta un máximo de ocho horas) absolutamente prác-

ticas, sobre una habilidad, técnica, herramienta, etc. Todo el mundo sabe de antemano que lo de estar sentado cómodamente en una silla

ORACLE®



durante el curso forma parte del pasado. Una cosa más, medimos los efectos de la acción formativa de manera cuidadosa.

Hay una evaluación de los asistentes al inicio de la sesión y otra al final, de manera que podemos comprobar la mejora producida por la sesión. Si esta acción formativa en aula requiere haber pasado por un curso *on-line* previamente, es necesario que la persona que vaya al aula haya superado con éxito un test de conocimientos de la parte *on-line*; si no lo supera, ya sabe que no puede ir al curso presencial.

Nuestra filosofía es muy sencilla: si funciona seguimos adelante. No hay nada que moleste más a un profesional que estar *obligado* a cumplir con unos sistemas o herramientas que no le aportan beneficios.

Si Recursos Humanos es capaz de prestar y vender auténticos servicios, de anticipar circunstancias y aprovechar oportunidades que redunden en el negocio, de ser un buen *broker* de servicios externos, de tomar iniciativas en el ámbito de las personas y la organización que se traduzcan en beneficios para el negocio, ya sólo le quedará ser capaz de demostrar cuantitativamente su contribución. Y esto es posible.

De esta manera, Recursos Humanos podrá dejar de ser considerado un “centro de coste” y convertirse en un área que contribuya a la consecución de beneficios de la organización. &

Jesús Gil de Rozas, autor de esta entrevista, es Gerente de I+D de Griker Orgermer. Puede contactar con él en: info@griker.es. Adquiera derechos de reproducción de este artículo en Training & Development Digest, Joaquín María López, 23, 28015 Madrid, teléfono 91 444 49 29. Copia individual a 3 €. c/u. Para pedidos de 50 o más ejemplares solicite precio.