



■ Isidro Villar

Formación vanguardista en la dirección de recursos humanos

De todos es conocido que, el futuro que se avecina para las EMPRESAS ESPAÑOLAS, estará dentro de un marco de **"fuerte competitividad"**, y que —para afrontarlo con éxito— los recursos humanos integrados en las Organizaciones, deberán estar **"permanentemente formados"**, de acuerdo con unos programas "flexibles" y adaptables al dinamismo que exige la competitividad internacional".

Para lograr que, la FORMACION, suponga una "inversión rentable" para dichas empresas, ésta deberá desarrollarse en base a la existencia de un **PROYECTO EMPRESARIAL**, en el cual se contemplen tanto las EXIGENCIAS de la empresa, (productividad, calidad,...), como las ASPIRACIONES de los empleados (reconocimiento profesional, planes de carrera,...).

En un entorno empresarial tan turbulento, en donde las empresas se ven obligadas a adaptarse a muy diversas situaciones para ser competitivas, los **Directores de Recursos Humanos** asumen una gran responsabilidad, como miembros del equipo de la Alta Dirección, puesto que "son los que deben saber **aprovechar y orientar** todos los **conocimientos y esfuerzos del colectivo** para lograr los **OBJETIVOS** que la empresa se haya marcado".

Ahora bien, si no se realizan "acciones concretas" de FORMACION-ACCION, para que —dichos directores— adquieran un **entrenamiento práctico y eficaz**, todo lo que hemos citado quedará en una simple manifestación de "buenas intenciones".

Dicho ésto, solamente nos resta elegir el **"método"** de formación que debemos aplicar para que, tales directivos, efectúen su entrenamiento acercándose al máximo de la **"realidad empresarial"** y —de ello— es de lo que vamos a hablar seguidamente.

El **"método del caso"** es el sistema docente que suelen seguir las escuelas de negocios.

Consiste en la discusión de un su-

“Las empresas no pueden ser competitivas si no disponen de un PLAN ESTRATÉGICO en donde detallen claramente sus OBJETIVOS y, al mismo tiempo, se contemplen las ASPIRACIONES de los empleados ”

puesto teórico, basado en hechos reales, en el que el profesor plantea un problema y los alumnos lo discuten entre sí, tratando de llegar a una solución.

Sin embargo, en el área de Recursos Humanos, no es suficiente con haber logrado la solución que se considere idónea y que —ésta— sea aceptada por la Dirección General, en base a que responda a los criterios establecidos dentro del plan estratégico de la empresa. Dicha solución deberá —igualmente— ser aceptada por el colectivo integrado en la empresa, a través de sus representantes legales: **los sindicatos**.

En la **Escuela de Negocios Caixavigo**, tratando de perfeccionar la formación de los directivos, se ha desarrollado recientemente un amplio **"caso práctico"** relacionado con una empresa (**COMERGEN, S.A.**), que ha pretendido llevar a cabo un **PLAN DE VIABILIDAD** en el que se incluían dos grandes operaciones combinadas:

1. Una sensible reducción de plantilla.

2. Un plan de acción "integral" de políticas y procedimientos, con lo cual se pudiese generar una

"renovación cultural" dentro de la empresa.

Los alumnos, que actuaron como Directores de Recursos Humanos de la Empresa, no se limitaron a elucubrar sobre la mejor solución posible, sino que expusieron y argumentaron el citado PLAN a los sindicatos, al objeto de negociarlo directamente con ellos y hallar una solución de común acuerdo. Antes de llegar a la exposición final, se les entregó toda la documentación del caso a los sindicatos para que pudieran estudiarla y prepararla y no se limitaran a una simple presencia testimonial.

La experiencia vivida en la **Escuela de Negocios Caixavigo** fue altamente satisfactoria, tanto para los alumnos como para los sindicalistas que se prestaron a colaborar en esta "novedosa metodología docente", la cual será repetida en próximos cursos superiores, además de que se incorporarán —en tales cursos— otras situaciones sociolaborales que se están realmente planteando en empresas españolas (fusiones, negociaciones u otras acciones "puntuales" que conozcamos).

Y, en estos escenarios, siempre se podrán analizar las citadas situaciones, bajo un marco liberado de fuertes tensiones, obteniendo —con ello— una mayor **"habilidad para la negociación"**, acción que todos pretendemos sustituya a la **"confrontación"**.

En consecuencia, se hace necesario este tipo o modelo de formación, creyendo que son —las Escuelas de Negocios— quienes deben potenciar experiencias tan "cercanas a la realidad empresarial", si bien —para que ello sea posible— se hace imprescindible la participación activa de los grupos que —tan magníficamente— han intervenido en el desarrollo de este proceso: **directivos y sindicalistas**.

¡Enhorabuena! ■

Isidro Villar es Ingeniero Industrial. MBA Instituto de Empresa. Director General de Eurodirsa. Profesor de Dirección de Recursos Humanos.