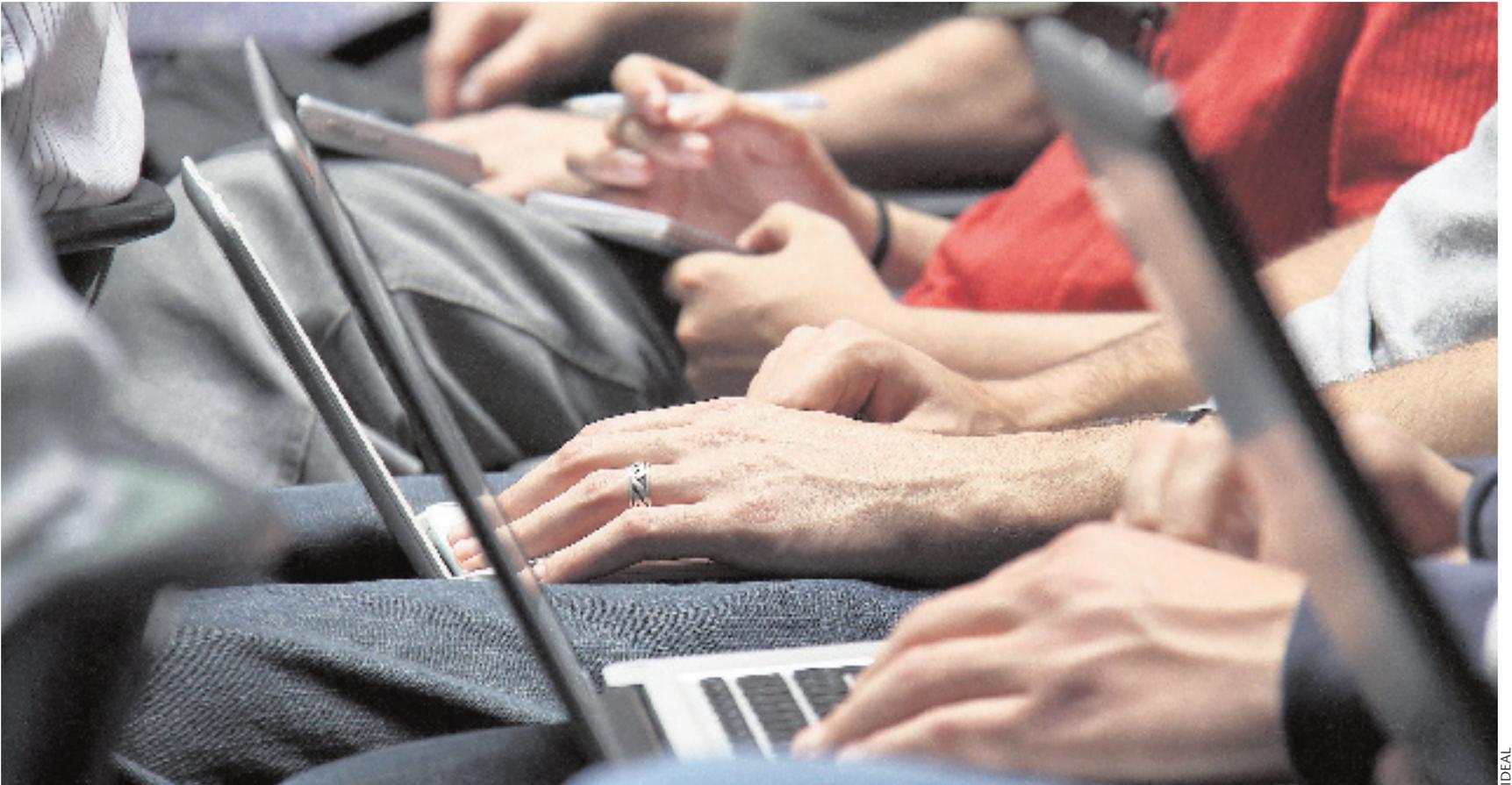


Formación «in company»

ESPECIAL INFOEMPLOO.COM



Los profesionales no deben cargar con contenidos largos y farragosos que, inmediatamente, no puedan aplicar a su puesto de trabajo

EN 2008, LAS GRANDES CORPORACIONES SE GASTARON 370 EUROS EN FORMAR A CADA EMPLEADO

La empresa «hace músculo» con programas a medida

Formación

Breves, con contenidos muy prácticos y a través de Internet. Éste es el tipo de cursos que se impone en unas organizaciones cada día más pendientes de su cuenta de resultados

La flexibilidad y el menor coste del «e-learning» convencer en un mercado en crisis y sin tiempo

Rosario Sepúlveda

Un curso corto, con contenidos rabiosamente prácticos que, al día siguiente, se puedan aplicar al puesto de trabajo. Que se imparta sobre todo por Internet y que, en el caso de contar con un profesor, éste sea un compañero y no un extraño ajeno a la organización. A este patrón responde el modelo de formación «in company», o hecha a medida de las empresas,

que ya se impone en Estados Unidos y al que las organizaciones españolas se acercan de día en día. El tipo de cursos largos y de contenidos generalistas sobre tecnología o inglés, que rara vez tienen una aplicación inmediata en el puesto, está de capa caída, porque las empresas, pese a sus dificultades para comprobar cómo revierte la formación en su cuenta de resultados, no están para malgastar sus fondos

ni los empleados para perder el tiempo. «Se trata de que, durante el año, reciban tres o cuatro acciones formativas que estén espaciadas en el tiempo y que duren poco. Que si hacen un curso «online» —que es más flexible y pueden hacerlo a distancia— no les lleve más de una o dos semanas, y eso con una dedicación que no exceda las tres horas semanales. Pero cargar a los profesionales con contenidos muy farragosos o muy largos es totalmente estéril, porque no los siguen. A mí, me llaman sobre todo para desatascar procesos de formación que estaban mal planteados», explica el consultor Íñigo Babot.

Tras dedicarse más de quince años a la dirección general, Babot compagina su trabajo como profesor en la Universidad Ramón Llull y en la Pompeu Fabra con sus labores de

consultor en corporaciones estadounidenses y españolas, a las que diagnostica sus carencias formativas y receta, tras estudiarlas muy bien desde dentro, «planes integrales». «Vienen a ser un plan de gimnasia mental para el año, un procedimiento parecido a un chequeo médico que se repite, más o menos, anualmente». ¿Y en qué se podría concretar ese tratamiento? «Podría empezar en enero con una acción formativa sobre procedimientos de dirección a través de Internet, seguiría en marzo con la lectura de un libro de «management», en abril podría programarse una charla presencial de inglés para negocios y, ya en septiembre, hacer un proyecto para toda la corporación con metodología «e-learning». Se disponen así distintas acciones formativas «multicanal» que se imparten en un 70%

por Internet. El 30% restante puede completarse con un taller, una sesión de debate... Al final, es un modelo mixto donde predomina la formación «e-learning», porque es más barata y mucho más flexible», detalla Babot. «El modelo «online» no sólo cala por la crisis económica. Su éxito también tiene que ver con el tiempo disponible del profesional, que puede formarse cuando quiera y donde quiera», apostilla Mariola García, directora comercial de Marketing y Comunicación del Instituto Universitario de Posgrado (IUP), que está especializado en la metodología «online».

El auge del sistema mixto

Lo cierto es que el «e-learning» gana terreno año tras año a las clases presenciales. Y no hay marcha atrás. Así lo revela un informe de la Fundación Élogos relativo a 2008 en el que se pone de manifiesto que la suma de formación «blended» o mixta y de formación «online» representó el 21,9% de la impartida en las empresas. Para más inri, un concienzudo estudio de la consultora SRI International para el Departamento de Educación de la Administración Obama des-

vela que aquellos que cursan estudios de educación superior a través de Internet aprenden más que los alumnos de la enseñanza tradicional. Pero los resultados más satisfactorios se dan con la combinación de ambos sistemas.

La consultora de formación Tea-Cegos, que cuenta con más de veinte mil empresas clientes en todo el mundo, todavía no dispone de datos cerrados que certifiquen el estado de salud de la formación «in company», tan vulnerable en época de crisis, en 2009. Sin embargo, las estimaciones de su director general, José Montes, dan fe del auge del «e-learning», «que se multiplica por cuatro o cinco, mientras que la formación presencial está cayendo en Europa alrededor de un 20%, porcentaje que puede llegar al 40% en los casos de Gran Bretaña y España».

Montes asegura que las empresas se pueden dividir en dos de acuerdo a su postura ante la formación. «Unas la han reducido de modo dramático, mientras que otras han aprovechado para formar a más gente y prepararla para el futuro. Tenemos clientes del sector del automóvil en Francia y Alemania que se han volcado en mejorar las competencias de sus trabajadores, incluso de aquellos afectados por expedientes de regulación de empleo».

Mariola García confirma que a las empresas clientes del IUP también les ha costado cerrar sus planes estratégicos de formación para directivos y mandos intermedios. Dado que, en su caso, contratan sobre todo programas máster, el presupuesto se encarece. «Suelen matricular a unos 20 empleados y, por cada uno, pagan una media de 6.000 euros», afirma García, en cuyo centro empiezan por concertar una entrevista con el departamento de recursos humanos para adecuarse a «las necesidades de la empresa y el perfil del alumno». La duración del programa, uno o dos años, y el número de sesiones presenciales que completarán los contenidos «online» son algunos de los aspectos que se adaptan a cada cliente.

La mayoría de las acciones formativas, sin embargo, no son tan caras ni tan largas. En 2008, según datos del informe de la Fundación Élogos, el número de horas de formación por trabajador descendió de 34 a 32 en las grandes empresas. Pero este descenso no acarrió una caída en la inversión, que subió de 353 a 370 euros por persona. «Buscamos que el tiempo de formación se reduzca y los contenidos se adapten más al puesto. Y, aunque no hay un método para calcular el retorno de la inversión, las empresas se acercan a la for-

De la lista de los reyes godos a cómo hablar por teléfono

Contenidos

R. S.

Factuales, conceptuales, procedimentales y actitudinales. El consultor Íñigo Babot divide en cuatro tipos los conocimientos que se imparten en las empresas y a cada uno atribuye distintas posibilidades de enseñanza a través de Internet. A los factuales, que tienen que ver con los hechos que hay que memorizar —ya sea la lista de los reyes godos, un tema de legislación o de contabilidad—, les atribuye unas

posibilidades infinitas. «En una pantalla puede haber animaciones y otras herramientas que fomenten mucho más el recuerdo. Para estos contenidos es claramente superior la formación virtual», asegura Babot.

Pero, ¿cómo explicar qué significa ser un buen servidor público o tener una empresa competitiva? En el caso de los conceptos, que son más abstractos, el consultor es partidario de recurrir a un profesor, aunque sea como apoyo.

Redactar un acta, detener un sospechoso o

hablar por teléfono son procedimientos. A juicio de Babot, la mayoría de ellos, a no ser que tengan un componente físico, se puede aprender muy bien a través de la Red. «Todos los contenidos comerciales, de “marketing”, y no digamos los administrativos, tienen en Internet un aliado muy potente».

Por último, Babot se detiene en las actitudes que, como el liderazgo, la gestión de equipos o la comunicación, tanto tirón tienen en la demanda formativa de las empresas. «Esos contenidos sí que requieren clases, porque tienen un componente emotivo o de afectividad que el alumno necesita ver ejemplificado en el profesor».

mación de manera más racional», dice José Montes.

Para Íñigo Babot, buena parte del éxito de los planes de formación reside en el conocimiento del cliente. «Las empresas suelen recurrir a proveedores que, antes de conocerlas, les preguntan qué cursos quieren de su catálogo. Pero, claro, eso no soluciona sus problemas. Se trata de que alguien que conozca la empresa genere contenidos

muy prácticos, pero muy, muy prácticos que se apliquen al día siguiente».

En aras de conseguir este propósito, Babot es partidario de contar con un destinatario de la formación en el diseño del curso. Y como profesor, siempre que se pueda, uno interno. «El ideal sería alguien un poco más sénior del nivel que quieras formar, que pueda aprender a “tutorizar” contenidos “online” y que haga las

veces de mentor». El consultor apunta que, a la postre, la mayoría se muestra encantada con su papel de profesor. «Eso sí, hay que buscar la forma de motivarlos, de premiarlos con tiempo o darles algún tipo de compensación».

Y qué pasa con el tiempo de formación, ¿debería estar incluido en la jornada laboral? «Yo diría que las empresas deben estar abiertas a ello», zanja el consultor.

FRANCISCO GONZÁLEZ LEDESMA escritor



LUIS ANGEL GÓMEZ

«Desde los cinco años quise ser periodista»

Así empezó

Autor de cómics y novelas del Oeste, letrado y periodista. El escritor Francisco González Ledesma siempre tuvo arrestos para salir adelante

Rosario Sepúlveda

Cualquiera de nosotros necesitaría vivir varias vidas para igualar en intensidad, éxitos y variedad la de Francisco González Ledesma (Barcelo-

na, 1927), un hombre de gesto adusto y espíritu afable que ahora, tras ejercer como autor de cómics, novelas del Oeste, abogado y periodista, recibe los reconocimientos literarios que la censura franquista le

impidió obtener mucho antes. «Todavía pienso que al día siguiente lo haré mejor», afirma el creador del comisario Méndez, que fue galardonado con el Premio Internacional de Novela Negra RBA cuando ya había cumplido los 80.

¿Cuál fue su primer empleo?

El primer dinero lo gané cuando tenía unos doce años. Me llevaba a casa recibos de una mutua de accidentes y rellenaba los datos de los abonados. Después, con 14 ó 15 años, escribí cuentos infantiles para un editor de Zaragoza que me pagó cinco duros. La tercera fase de esa primera etapa sucedió con mi entrada en una compañía de seguros. Acaba-

ba de empezar la carrera y me contrataron como escribiente. Durante un mes rellené recibos con letra de molde por 40 pesetas. Mi madre me animó a que lo dejara para que me centrara en mis estudios de Derecho.

Y sólo le hizo caso a medias...

Sí, porque empecé a escribir cómics para la editorial Bruquera y me hice un profesional. Incluso creé un personaje, el inspector Dan, que ha pasado a las antologías. Ese trabajo me hacía feliz.

Tras acabar la carrera, ejerció de abogado.

Sí. Fui abogado de la buena sociedad catalana y gané mucho dinero. Sin embargo, no era feliz, porque el abogado muchas veces no defiende su verdad, sino la del cliente. Yo sufría muchísimo cuando hacía de abogado defensor, porque era consciente de que bastantes personas de las que sacaba a la calle eran culpables, y eso me planteaba problemas morales.

¿Por eso decidió pasarse al periodismo?

No sólo por eso. Yo, desde que tenía cinco años, quise ser periodista. Tenía un tío, periodista de La Vanguardia, que me sacaba de la cama para ver la rotativa. Ese mundo de la noche me fascinaba... Si no ejercí antes fue por la censura, no quería ser un funcionario franquista.

Metido ya en un periódico, ¿le decepcionó la profesión?

No, gané poco dinero, pero fui tremendamente feliz. Esta profesión me ha permitido vivir dos vidas: la mía y la de la gente que conocía en la calle. Puede parecer una tontería, pero yo sentía que formaba parte de la historia de este país. Con Vázquez Montalbán y otros colegas creamos, en la clandestinidad, el Grupo de Periodistas Democráticos. Desde el principio, tuve mucha suerte: en el examen de grado saqué el número uno de mi promoción. Luego, llegué a ser redactor jefe en El Correo Catalán y en La Vanguardia.

¿Qué le enseñó su «alter ego» literario, Silver Kane, el pseudónimo con que escribía novelas del Oeste?

Mi primera novela, «Sombras viejas», recibió el Premio Internacional de Novela, cuyo jurado presidía Somerset Maugham. Pero la censura la prohibió y me advirtieron de que, hasta que no muriera el Caudillo, no volvería a publicar. Fue entonces cuando Bruquera me propuso hacer novelas del Oeste, y así nació Silver Kane, que me enseñó humildad y técnica. Al final, lo que empezó como una broma me llevó diez años. En aquella época estudiaba Derecho, escribía las aventuras del Oeste y, por las noches, me dedicaba a escribir para mí.



En Adecco tenemos al Carretillero que su almacén necesita...
Y a la Encargada de Línea, a la Manipuladora, al Técnico de Mantenimiento...



902 30 20 30
adecco.es

EL 'BLENDED LEARNING' OPTIMIZA LOS RECURSOS DE AMBAS MODALIDADES

Ni presencial ni a distancia, sino todo lo contrario

Metodologías

Cada vez son más las empresas que recurren a la enseñanza mixta para realizar sus cursos

Laura de Cubas

Mixta, semipresencial o «blended learning». No importa el nombre, su objetivo es el mismo, combinar las mejores herramientas de la formación presencial y del «e-learning» ahorrando tiempo y coste, pero nunca calidad. La experiencia en su uso es amplia. Su historia se remon-

ta a los albores de la educación a distancia, cuando ésta sólo entendía de sellos, pero no ha sido hasta ahora, con la generalización de las TIC, cuando se le ha sacado el máximo partido. «De hecho es en el ámbito en el que estamos concentrando nuestros esfuerzos —reconoce Jordi Gutiérrez, director general de la consultora de formación Élogos—, mucho

más que en la formación exclusivamente «online», ya que hay innumerables contenidos que no se pueden impartir de forma no presencial».

Gutiérrez se refiere al perfil blando que se moldea en todo programa de especialización y que requiere la asistencia física al aula. Habilidades, competencias, destrezas..., cuya enseñanza debe acercarse todo lo posible a su puesta en práctica, y con una duración y periodicidad conforme a la exigencia del contenido. Es decir, uso, pero no abuso, ya que la temática de cada programa dicta por sí sola el reparto de

módulos entre uno y otro formato —de un 10% a un 30% de presencialidad para ser denominado «blended»—.

El director general de Élogos indica que la mejor fórmula es convocar a los alumnos en el momento en el que sea estrictamente necesario —«el «e-learning» dispone hoy de más recursos que el volcado de contenidos, como el juego de rol, la videoconferencia...»— y que se prepare de forma exhaustiva desde la plataforma: «Se debe facilitar al alumno todo el material necesario para que optimice su asistencia y se encuentre al mismo nivel que sus compañeros de aula».

Por eso, la mayoría de los expertos recomienda que el profesor o profesores se impliquen en la programación didáctica y el desarrollo de la formación en ambas modalidades, que deben dominar antes de planificar el curso.

La mejor fórmula para la empresa

Si hay un ámbito en el que destaca la formación mixta, ése es el de los cursos «in company», es decir, los diseñados a medida para compañías y trabajadores. Según el informe «El estado del arte de la formación en España», elaborado el año pasado por la Fundación Élogos, el «blended learning» supuso un 21,9% del total de la enseñanza impartida en empresas en nuestro país. Diferentes expertos han demostrado que esta fórmula no sólo ayuda a afianzar contenidos sino que reduce la tasa de abandono de este tipo de programas.

1. ¿Cuál es el curso, materia o metodología que más están demandando las empresas en los últimos meses para formar a sus empleados?

2. Datos de contacto

ADAMS

1. Formación «online» en auge

Hemos notado un repunte en los cursos «online», de ellos, los más demandados versan sobre gestión empresarial; gestión inmobiliaria; tecnología de la información y transporte. Los programas presenciales se han orientado a los directivos y mandos intermedios, con seminarios, monográficos y, en general, formación intensiva. En cuanto a las materias hemos percibido un auge en habilidades directivas; informática e idiomas, sobre todo chino.

2. Centro de Estudios Adams

902 333 543 - adams@adams.es
www.adams.es

AEDE

1. Habilidades directivas

Lo que más solicitan las empresas es formación a medida que desarrolle habilidades directivas enfocadas a mejorar las técnicas comerciales. Ahora mismo impartimos formación muy práctica. Además, destaca la demanda del programa Finanzas para no financieros.

2. AEDE Business School

C/ Montalbán, 7 - 28014 Madrid
91 360 56 88 - aeeds@aeeds.com
www.aeeds.com

CENTRO DE ESTUDIOS GARRIGUES

1. Especialización

Los más demandados son aquellos programas que responden con precisión a las necesidades específicas de cada empresa, así como los más novedosos, en concreto los relacionados con el área laboral y los RR.HH. Nuestros cursos a medida destacan por un alto grado de especialización que permiten la obtención de certificaciones específicas.

2. Centro de Estudios Garrigues

Pº de Recoletos, 35 - 28004 Madrid
91 514 53 30
informacion.centro@garrigues.com
www.centrogarrigues.com

CEPADE

1. Renovables y redes sociales

Los temas más demandados son, además de los clásicos de administración de empresas —gestión de riesgos estratégicos y derecho concursal—, los relacionados con la gestión de la energía, las renovables y el medio ambiente. Asimismo, gozan de gran demanda los de tecnología, como la aplicación de las redes sociales en la gestión de las organizaciones.

2. CEPADE-Universidad Politécnica de Madrid

C/ Dr. Federico Rubio y Gali, 11
28039 Madrid - 91 456 27 95
www.cepade.es

CESMA

1. Capacitación efectiva

Con más de dieciocho años de experiencia, nuestra filosofía docente está orientada a la capacitación efectiva y el desarrollo de las personas en las organizaciones. Esta filosofía se traslada a la formación para empresas, ofreciendo soluciones de

formación a medida que pueden alcanzar a soluciones mixtas de formación y consultoría.

2. CESMA Escuela de negocios

Pº de la Habana, 43 - 28036 Madrid
91 458 33 33 - info@cesma.es
www.cesma.es

CEU Escuela de Negocios

1. Momento contradictorio

Vivimos un momento contradictorio para la formación «in company», dado que las organizaciones solicitan programas que doten de un alto grado de especialización, pero, al mismo tiempo, buscan contenidos que fomenten la empleabilidad y polivalencia del profesional. A todas estas exigencias CEU Escuela de Negocios responde con programas diseñados en exclusiva en colaboración con la empresa.

2. CEU Escuela de Negocios

Carrera de San Francisco, 2
28005 Madrid
91 354 07 18 - en@ceu.es
www.en.ceu.es

EAE Business School

1. Gestionar el «marketing»

El programa que más demandan las organizaciones es el máster en Dirección de Marketing. Basado en la gestión por competencias, desarrolla conocimientos técnicos, estratégicos y habilidades personales, para formar directivos innovadores con una amplia visión de la empresa.

2. EAE Business School

C/ Aragón, 55 - 08015 Barcelona
902 47 46 47 - informacion@eae.es
www.eae.es

EOI

1. Apuesta doble

Las empresas están intensificando la formación en dos aspectos: la gestión de personas y los aspectos financieros y de control. Aparte de los contenidos, las empresas siguen confiando en EOI para los Executive MBA o los Programas de Desarrollo Directivo. También se ha intensificado la formación en el ámbito de las administraciones públicas.

2. EOI Escuela de Negocios

Avda. Gregorio del Amo, 6
28040 Madrid
902 50 20 05 - informacion@eoi.es
www.eoi.es

ESCP Europe

1. Un programa flexible

El programa más demandado es el General Management Program debido a su flexibilidad y a su vinculación con la formación MBA, ya que se compone de los mismos módulos troncales que el European Executive MBA. Una vez realizado, la empresa decide si desea continuar con la formación de sus directivos o si los alumnos prosiguen por su cuenta. Entre sus características a la carta destacan sesiones personalizadas de «coaching». Además, ESCP Europe acaba de poner en marcha la segunda edición de sus becas para pymes para aquellas empresas que formen a sus directivos de entre cinco y 20 años de experiencia.

2. ESCP Europe

Arroyofresno, 1 - 28035 Madrid
91 386 25 11
solicitudes@escpeurope.eu
www.escpeurope.eu

ESIC

1. Preocupados por el talento

«En general, las empresas están desarrollando planes de formación enfocados al desarrollo, la gestión y retención del talento. La formación más demandada se centra en la gestión y las habilidades directivas. En ESIC ofrecemos planes de formación especializados por áreas funcionales; másteres corporativos; planes de desarrollo directivo y alta dirección; servicio de asesoramiento integral para la planificación, así como proyectos de formación y asesoramiento para la creación de empresas». Sergio Alonso, director de Proyectos In Company de Executive Education de ESIC

2. ESIC Business & Marketing School

Avda. Valdeñigrales, s/n
28223 Pozuelo de Alarcón (Madrid)
91 352 85 34 - postgrado@esic.es
www.esic.edu

IDE CESEM

1. Dinámica participativa

Con una metodología totalmente práctica basada en simulaciones en tiempo real, la realización de casos prácticos y una dinámica participativa del alumnado, IDE-CESEM ha logrado desmarcarse de otras escuelas con los tres cursos más demandados por el sector empresarial en los últimos tiempos: Dirección y Gestión de proyectos (que incluye el «software» Microsoft Project), Habilidades directivas y Conciliación de la vida laboral.

2. IDE-CESEM

Pº General Martínez Campos, 46
28010 Madrid - 91 310 51 80
www.ide-cesem.com

IUP

1. Gestión empresarial

En la actualidad, se mantiene la preocupación por las áreas de gestión empresarial. Aunque la nueva normativa europea para la formación ha favorecido la aparición de nuevos programas, día tras día se reafirma la inclinación por el MBA. Las empresas eligen sobre todo instituciones que ofrecen formación de calidad, con flexibilidad y capacidad de adaptación a sus necesidades. Por esta razón, programas no oficiales como los del IUP, institución avalada por tres universidades públicas, gozan en la actualidad de una demanda extraordinaria.

2. IUP

C/ Torrelaguna, 60 - 28043 Madrid
91 744 94 06 - executive@iup.es
www.iup.es

NEBRIJA BUSINESS SCHOOL

1. Específica y transversal

Dos son las líneas de formación más solicitadas: una específica con programas en dirección de proyectos en el área industrial, tecnológica y de servicios; en ventas y marketing, y otra transversal para mandos directivos. La escuela es pionera en programas como el Programa Superior en Dirección Gerencial, que, además de brindar herramientas empresariales imprescindibles, se destaca por tratar en profundidad habilidades

sociales, de comunicación y de motivación de equipos a cargo, para el logro de resultados que toda empresa espera.

2. Nebrija Business School

C/ Pirineos, 55
28040 Madrid (Dehesa de la Villa)
91 452 11 00 / 01
postgrado@nebrija.es
www.nebrija.com/escuela-negocios

UNIV. PONTIFICIA DE SALAMANCA (Madrid)

1. Profesionales actualizados

La UPSAM (campus de Madrid) desarrolla una serie de másteres, como Ingeniería del Software, Sistemas de Información Geográfica o Seguridad Informática, que muchas empresas demandan. Asimismo la UPSAM, junto con la Consultora FACTHUM, viene acreditando una serie de programas de formación «in company», como desarrollo de trabajo en equipo, técnicas de gestión del tiempo, desarrollo de habilidades y competencias.

2. Universidad Pontificia de Salamanca — Campus de Madrid

Pº Juan XXIII, 3
28040 Madrid
91 514 17 00
comunicacion@upsam.com
informacion@upsam.com
www.upsam.com

Información facilitada por los propios centros

infoempleo_

III EDICIÓN PREMIO HUDSON - ABC AL DIRECTOR DE RECURSOS HUMANOS:
«SOLUCIONES CONSTRUCTIVAS DE RECURSOS HUMANOS EN TIEMPOS DE CRISIS»

Hudson



Javier Arróniz
SENIOR VICEPRESIDENT HUMAN
RESOURCES. CAMPOFRÍO.

«El Premio Hudson ABC aporta inspiración, reconocimiento y reflexión sobre lo que se está haciendo en el sector de los recursos humanos en la actualidad. Tres aspectos fundamentales que ayudarán a muchos empresarios a tener una mejor perspectiva de lo que pueden esperar de esta función».

Manuel Martínez
VP HR CENTRAL & SOUTHERN
EUROPE. AMERICAN EXPRESS.

«Los proyectos que se presenten al galardón servirán para que los directores de RR.HH. de otras compañías tengan las mejores pautas para salir airoso de la crisis, mirar al futuro y seguir compitiendo. Servirá para dar impulso a la función dentro de la empresa».

Santiago Ruete
DIRECTOR CORPORATIVO DE
RECURSOS HUMANOS. SARA LEE.

«La nueva convocatoria de este premio tiene un componente de diferenciación y organización. Queremos ser fuente de inspiración, "benchmarking", creatividad... y que llegue hasta la empresa más pequeña. Una buena idea puede generar muchas buenas ideas».

HUDSON Y ABC RECONOCEN LA LABOR DE LOS RESPONSABLES DE PERSONAS

Proyectos inspiradores en momentos de crisis

Convocatoria

El jurado del III Premio Hudson - ABC habla de la importancia del director de Recursos Humanos en el desarrollo de la compañía

En esta edición se darán a conocer los proyectos y soluciones constructivas con los que este profesional afronta momentos de incertidumbre

Laura de Cubas

Parece que fue ayer —realmente lo era— cuando los medios especializados manchaban sus titulares con conceptos que, por insistencia, se fundían con el lenguaje de propios y ajenos a la gestión: personas, talento, carrera. Su desarrollo generaba ganancias a empresa y trabajador, y su articulación sacaba al director de RR.HH. de la tarea de la administración de nóminas para colocarlo, con todo el rigor, en el comité de dirección. Todo encajaba. Hoy, sin embargo, con las noticias de

despidos, ERE... y, por qué no, miedo, nada es igual. Las personas se convierten en números y las carreras se paralizan. El director de RR.HH., otrora baluarte del cambio en la empresa es visto como el ejecutor de recortes sin precedentes mientras, en silencio, sigue librando su particular batalla por el talento. Porque sólo él puede volver a conseguirlo: hacer en corto para sobrevivir a medio y competir a largo plazo.

Así, y como la labor de la figura a la que lleva reconociendo tres años, el Premio Hudson-ABC se reinventa y se suma a

la lucha. El lema de su última edición: «Soluciones constructivas de RR.HH. en tiempos de crisis» no deja lugar a dudas. En el momento de las «medidas drásticas», también es hora de mostrar proyectos que pueden ayudar a superar la crisis y devolver a sus autores el respeto merecido. De la opinión pública, de sus empleados y, sobre todo de sus compañeros.

Estos últimos, representados en primera instancia por el jurado de la nueva edición del galardón, se encuentran convencidos de dicha realidad. Por eso, Hudson les reunió el 4 de octubre para que fueran ellos, expertos en RR.HH. de contrastado prestigio, los que inauguraran la segunda era de la gestión de personas. Sus nombres: Javier Arróniz (Campofrío), Manuel Martínez (American Express), Santiago Ruete (Sara Lee), Alfonso Gordon (Eulen), Pilar Franca (Saica), Leonor Pablos (Ferroviales Servicios) y Miguel Ángel García (Grupo Vips).

Candidaturas

Bajo el lema «Soluciones constructivas de RR.HH. en tiempos de crisis», el III Premio Hudson ABC abrió el pasado 20 de septiembre su plazo de recepción de candidaturas para directores de RR.HH. de empresas de entre 100 y 3.000 empleados. El plazo concluye el próximo 15 de diciembre.

Bases e información en:
<http://es.hudson.com>

Los siete miembros del jurado del Premio Hudson - ABC no discrepan, el director de recursos humanos es el catalizador de la empresa en tiempos de crisis. Eso y mucho más. Leonor Pablos aumenta los atributos y señala «la independencia, la objetividad y el sentido común», porque para la directora de RR.HH. de Ferroviales Servicios esta figura «es aún más importante que en épocas de bonanza. Si nos fijamos en los CEO, los presidentes... sólo se preocupan de ventas, de productos. Nadie habla de lo que les ocurre a las personas». Y es así, productividad, productividad... pero también empleados. Desde grupo Saica, Pilar Franca señala esta doble tarea del gestor de personas e insiste en que hoy su labor es mucho más precisa: «Debe ser un facilitador, hacer lo que se le pide pero, además, generar confianza en un contexto incierto asegurándose de que se llevan a cabo todos los ajustes con el máximo respeto». Y serenidad. Ya que, si no es poco el trabajo de esta figura, además, y como comenta Santiago Ruete, director corporativo de RR.HH. de Sara Lee, también tiene que «tranquilizar a toda la organización». «Nuestro trabajo se multiplica —reconoce— y, además de llevar a cabo decisiones drásticas, tenemos

infoempleo_

III EDICIÓN PREMIO HUDSON - ABC AL DIRECTOR DE RECURSOS HUMANOS:
«SOLUCIONES CONSTRUCTIVAS DE RECURSOS HUMANOS EN TIEMPOS DE CRISIS»

Hudson

que poner perspectiva, serenar y dar confianza, no sólo a escala colectiva, sino también individual». Es, por tanto, un suma —o mejor, multiplica— y sigue; cuando urge la consecución de resultados, pero también apremia la negociación, el «uno por uno» se hace tan necesario como difícil. «Hay que hacer que tanto los problemas como las soluciones sean de todos», concluye Ruete.

Manuel Martínez, vicepresidente de RR.HH. de Europa Sur y Centro de American Express, abunda en el comentario del ganador de la pasada convocatoria insistiendo en que «hay que poner cierta cordura y mirar a medio y largo plazo para no perder el talento, que es, al final, el que hace a nuestras compañías». Sólo de esta manera, y como confirma la gran mayoría del jurado de este premio, se podrá estar un paso más allá cuando la crisis concluya. «Hay que buscar el compromiso de los empleados —sentencia Martínez— y, si no lo haces bien, ¿cómo vas a afrontar este momento?».

Vuelta a la gestión del talento. La lanza con la que el director de RR.HH. se abrió camino pocos años atrás para romper el convencionalismo de la gestión de personas sigue firme. Tanto que Miguel Ángel García la blande con la misma fuerza que entonces. El director de RR.HH. del Grupo Vips, a diferencia de sus compañeros, opina que para no perder el norte, esta función debe permanecer invariable durante los momentos más difíciles: «Ahora no podemos contratar, tenemos que buscar el trasvase de conocimiento pero, al fin y al cabo, se trata de la gestión del cambio, como cuando una empresa está en crecimiento y tú tienes que ser su faro».

Y no le falta razón. Alfonso Gordon, director de RR.HH. de Eulen, reconoce que no se debe perder la orientación a la productividad y a la competitividad para posicionar a la empresa más allá de la recesión. El problema, el protagonismo mediático que ejerce de lastre por decisiones de terceros. «No hay una receta mágica pero sí es cierto que nosotros, con el apoyo de las direcciones generales, debemos articular soluciones distintas sin pasar por medidas drásticas», apunta el presidente del jurado de esta

edición mientras reconoce que esta afirmación «no es nada original, ya lo han planteado otros países y... funciona». En definitiva, «flexibilidad, sostenibilidad y visión humana», como explica Javier Arróniz, senior vicepresident Human Resources de Campofrío, y ante todo, cordura, como resume Monsterrat Luquero, CEO de Hudson: «El director de RR.HH. debe ser el que ayude a marcar la líneas estratégicas de las compañías sin dejar de pensar en las personas. Es una figura clave, y más en estos momentos».

Creatividad

Llegados a este punto la unanimidad de los evaluadores del Premio Hudson-ABC se rompe y comienza la tormenta de soluciones. Santiago Ruete aboga por la comunicación interna y la gestión del clima con el «manager» como principal protagonista —«hay que “gastar” más tiempo hablando»— mientras que Alfonso Gordon bucea en nuevas posibilidades frente a las clásicas medidas de reducción de costes: «Creo que es el momento de poner encima de la mesa herramientas que no sólo nos ayuden a salir de la crisis sino a mejorar nuestra competitividad».

Las palabras retribución flexible, reajustes de jornada, horario... se ponen encima de la mesa del jurado del galardón bajo un único lema, la creatividad. Leonor Pablos destaca que es en estos momentos precisamente cuando «el pensamiento es más rápido debido a la necesidad» y señala a la comunicación y, sobre todo, a la negociación como el mejor aliado de las ideas que deben basarse en una organización firme marcada por la seguridad, la innovación sostenible y la formación interna: «Tenemos que confiar más que nunca en nuestros equipos y eliminar la máxima burocracia en la que caemos sin querer». Desde Campofrío, Javier Arróniz retoma el tema de la negociación como principal herramienta de gestión de la crisis y la suma a la perspectiva y a la reflexión: «Las soluciones dependen de la situación de la empresa, de los trabajadores, y sobre todo, del marco legal». Arróniz confía en un diálogo social «flexible, transparente, constructivo». Algo en lo que coinciden todos los miembros de este experto jurado.



Alfonso Gordon
DIRECTOR DE RECURSOS HUMANOS. GRUPO EULEN.

«Reconocimientos como éste dignifican la función de Recursos Humanos, la fortalecen. Además, al estar también dirigido a pequeñas y medianas empresas, supone una importante plataforma para ver cómo se enfrentan éstas, que tienen mayores dificultades, a la crisis. Vamos a tener oportunidad de ver gran cantidad de prácticas mágicas que muchos van a poder aplicar en sus compañías».



Pilar Franca
DIRECTORA DE RR.HH, RR.II. Y COMUNICACIÓN. SAICA.

«Al tratarse de un premio con gran repercusión mediática va a favorecer mucho la imagen de la figura del director de Recursos Humanos, que en estos momentos está viviendo una situación muy difícil debido a la crisis. Además, va a ayudar en gran medida a la compañías que aún no han encontrado soluciones, ya que los proyectos que se presenten van a servir como ejemplo de buenas prácticas».



Leonor Pablos
DIRECTORA DE RECURSOS HUMANOS. FERROVIAL SERVICIOS.

«Necesitamos que la función de Recursos Humanos se profesionalice y se involucre mucho más en las empresas para impulsarlas de manera adecuada. Sus responsables deben ser personas proactivas, que movilicen para el cambio. Dos valores que el Premio Hudson - ABC representa y que suponen una innovación dentro de este campo. Las personas son las que hacen las compañías y es muy importante tenerlo en cuenta».



Miguel Ángel García
DIRECTOR DE RECURSOS HUMANOS. GRUPO VIPS.

«Iniciativas como ésta dan normalidad a nuestra labor de cara a los medios de comunicación. La repercusión del Premio Hudson-ABC al director de Recursos Humanos no será la de una noticia más de desajustes y desencuentros en tiempos de crisis, sino un apoyo positivo al ejercicio de los directores de Recursos Humanos y a las compañías que confían en ellos para superar los momentos de incertidumbre».