

La Escuela de Negocios Caixavigo hace dialogar a directivos y sindicatos

EJECUTIVOS DE CUELLO AZUL

La introducción de elementos tradicionalmente ajenos a los procesos de toma de decisiones en las escuelas de negocios ha dado una nueva dimensión a la formación de ejecutivos. La **Escuela de Negocios Caixavigo** ha iniciado un proyecto que incluye a sindicalistas en la discusión de casos.

JOSE ANTONIO CARAZO

La empresa **Comergen**, dedicada a la transformación y comercialización de productos agrarios en origen, se enfrentaba a principios de 1992 con la necesidad de afrontar un plan de viabilidad con el que superar la crisis en que estaba sumida. El proceso de diversificación que había experimentado años atrás debía volver sobre sus pasos debido a la crisis que afectaba al sector agropecuario.

El plan estratégico diseñado por la dirección incluía la supresión de centros de trabajo, la fusión de empresas filiales, la eliminación de algunas actividades que se había demostrado no rentables y, por supuesto, una sensible reducción de personal. En cuanto a este último punto había un problema añadido: la necesaria negociación con los sindicatos del plan de viabilidad.

Hasta aquí todo lo expuesto responde a la problemática con la que han tenido que enfrentarse muchas empresas, muchos directores de recursos humanos y muchos comités de empresa. Lo nuevo es que no estamos hablando de un caso real. Por lo menos, estrictamente real. La situación des-

crita responde al planteamiento de un caso que se ha discutido en el Curso Superior de Recursos Humanos de la **Escuela de Negocios Caixavigo**.

El método del caso es el sistema docente que suelen seguir las escuelas de negocios. Consiste en la discusión de un supuesto teórico, basado en hechos reales, en el que el profesor plantea un problema y los alumnos discuten entre sí y tratan de llegar a una solución. Sin embargo, en esta ocasión se ha introducido un elemento nuevo en el proceso de discusión de este caso: los sindicatos.

La idea partió de **Isidro Villar**, profesor de la escuela, que explica la experiencia en los siguientes términos: "Pensamos que la mejor forma de discutir un plan de viabilidad que incluía una sensible reducción de plantilla era plantearlo ante representantes sindicales reales. De esta forma los alumnos no se deben limitar a elucubrar sobre la mejor solución posible, sino que deben negociar directamente con los sindicatos y hallar una solución de común acuerdo".

Los participantes en este curso tuvieron que preparar el citado caso y, después, exponer sus alternativas ante los directivos de la empresa y ante los representantes sindicales. La experiencia contó con la colaboración de dos miembros de UGT: **Rafael Folk**, secretario de Formación de la Federación de Alimentación y Tabacos, y de **Evelio Angu-**

En la resolución de conflictos sociolaborales los responsables de recursos humanos suelen gozar de mucha menos autonomía que la que tienen los representantes de los sindicatos.



UN FLUIDO DIÁLOGO ENTRE EL COMITÉ DE EMPRESA

lo, secretario de Acción Sindical de la Federación de Banca. Según **Folk**, "nos prestamos a colaborar en esta experiencia piloto porque pensamos que es importante que los futuros ejecutivos aprendan a negociar y estudiar las posibles soluciones a los problemas que surjan con quienes en el futuro tendrán que hacerlo. Por otra parte, también a los sindicalistas nos interesa saber cómo funciona el proceso de análisis y toma de decisiones de los directivos con los que tenemos que vernos las caras todos los días". A lo que añade: "Creo que el interés de todos es la viabilidad de las empresas, sobre todo de las que atraviesan por épocas de crisis". La conclusión es que es importante superar las diferencias existentes entre capital y trabajo. Entre trabajadores de cuello blanco (directivos) y trabajadores de cuello azul (operarios).

PARTICIPACION ACTIVA. La intervención de los representantes sindicales en la resolución del caso **Comergen** no se limitó a una presencia testimonial. "Antes de llegar a la exposición final se les entregó toda la documentación del caso a los sindicatos para que pudieran estudiarla y prepararla. De esta forma ellos pudieron exponer su propia alternativa y negociar una solución con los alumnos, que actuaban como directores de recursos humanos de la empresa", explica **Isidro Villar**.

Otra de las vertientes de esta experiencia fue precisamente la de considerar a los alumnos como responsables del área de recursos humanos con la obligación de rendir cuentas ante el resto del comité directivo.



MONTSERRAT VELANDO

Y LA DIRECCION PUEDE AYUDAR A LA RESOLUCION DE CONFLICTOS.

"Por eso una de las partes del trabajo era la de elaborar un plan de reducción de personal que primero tenía que contar con la aprobación de la dirección y después debería ser expuesto y discutido con los sindicatos", dice Villar. En su opinión, uno de los problemas con que se encuentran los directivos de recursos humanos cuando tienen que enfrentarse a procesos de negociación con los sindicatos es que estos últimos saben perfectamente lo que quieren y hasta donde pueden ceder, pero los directivos implicados en la negociación muchas veces se ven atados de pies y manos y no tie-

nen un margen amplio de negociación. "Cualquier compromiso tiene que ser aprobado posteriormente por la dirección lo que dificulta y retrasa las negociaciones. Nosotros hemos querido dotar a nuestros 'directores de recursos humanos' de la capacidad de negociación suficiente para que puedan tomar decisiones con plena autonomía, siempre dentro de los criterios establecidos por el plan estratégico de la empresa", explica.

Tanto los responsables de la escuela, como los representantes de UGT, se muestran satisfechos de esta experiencia y están dispuestos a repetirla. Según Villar, "ya hay

algunas otras escuelas interesadas en introducir novedades docentes como la que hemos llevado a cabo en la Escuela de Negocios Caixavigo".

En un futuro próximo se piensa ampliar la participación de terceras partes en la resolución de casos. "Hemos empezado por un conflicto sociolaboral, pero esta metodología se puede extender a otras situaciones", comenta Villar. Entre las alternativas en estudio está la resolución de problemas financieros con representantes de la banca; de calidad y servicio, junto con los consumidores, o aspectos de producción con proveedores. **M**



MERCADO

LA ESCUELA DE NEGOCIOS CAIXAVIGO TRATA DE PERFECCIONAR LA FORMACION DE DIRECTIVOS.

EN BUSCA DE UN NUEVO MODELO DE RELACIONES INDUSTRIALES

J.A.C.

Según Rafael Folk, secretario de Formación de la Federación de Alimentación y Tabacos de UGT, "los empresarios están hablando continuamente de que hace falta un nuevo modelo de sindicalismo, un nuevo modelo de relaciones industriales, pero no son capaces de proponer ninguna alternativa clara". En su opinión, "esta experiencia piloto que hemos realizado junto con la Escuela de Negocios Caixavigo lo que nos aporta fundamentalmente es dialogar en los mismos idiomas".

En los últimos años, el sindicalismo internacional está sometido a profundos cambios de organización y filosofía. En cuanto a la organización interna, la internacionali-

zación de la economía también les ha afectado. La creación de grandes grupos de empresas ha provocado la formación de comités de empresa europeos, figura aceptada oficialmente por la propia Comisión Europea.

Ya existen estos comités en multinacionales como BSN, que fue la pionera en 1989, Nestlé, Elf Aquitaine y Volkswagen, que ha sido la última en crearlo. Los comités de empresa europeos pueden constituirse en compañías con centros de trabajo en al menos dos países de la Comunidad y deberán estar integrados por al menos un miembro de cada centro de trabajo. Las empresas que reconozcan oficialmente a estos comités están obligadas a ofrecerles toda la

información sobre la marcha del negocio y a correr con sus gastos de funcionamiento. Además, la Comunidad Europea cuenta con un fondo para apoyar estas iniciativas, que este año fue de tres millones de ecus (unos 390 millones de pesetas).

En cuanto a la filosofía de las organizaciones sindicales, tanto UGT como CC OO han apostado por la ampliación de su oferta de servicio a sus afiliados. Para ello han constituido sendos grupos empresariales. El de UGT alrededor del grupo Iniciativas de Gestión de Servicios, el de CC OO en torno al Grupo de Proyectos Sociales. Ambos desarrollan actividades mercantiles que van desde la promoción inmobiliaria hasta la correduría de seguros.