

Desayunos CincoDías



De izquierda a derecha, de pie: Juan Manuel Cruz, director de relaciones laborales de Acciona Infraestructuras, Agua y Servicios; Alfonso Gordon, director de recursos humanos de Eulen; Agustín González, director de organización y recursos humanos de Ferrovial Servicios España, y José Manuel Sánchez Sanz, director del área de empresas de Hedima. Sentados, Salvador de Tudela, director general de Grupo Hedima, y Ricard Casas, director general corporativo de recursos humanos de ISS.

La formación, una cuestión de actitud y responsabilidad

Las empresas de servicios han afrontado durante la crisis una dura prueba. Las Administraciones locales y regionales han reducido paulatinamente los importes de sus contratos, teniendo que maximizar la productividad y la eficiencia de los trabajos, y por otro lado, los ciudadanos, principales perceptores de estas labores, han extremado su vigilancia hacia la calidad y la correcta utilización de un dinero que sale de sus impuestos. Hacer más con menos medios, por menos dinero, y con los más altos estándares de calidad ha sido un reto que solo podría superarse a través de una correcta formación de los empleados de las empresas de servicios, para lo que la actitud es fundamental.

En la mesa de **CincoDías**, en un desayuno organizado con la colaboración de Grupo Hedima, se sientan cuatro responsables de las principales compañías de servicios de España, con actividades en varios países y con una plantilla conjunta superior a las 150.000 personas.

La formación del trabajo es un aspecto siempre debatido. ¿Debe ser la empresa la que proporcione el mayor grado de formación? ¿El sistema educativo tiene que adaptarse a lo que demandan las em-

Las empresas de servicios destacan la importancia de la adecuación entre los sistemas formativos y lo que demanda el mercado laboral, con la actitud de los empleados como base fundamental

presas? Juan Manuel Cruz, director de relaciones laborales de Acciona Infraestructuras, Agua y Servicios, explica que "la verdadera crisis en el ámbito laboral se produce porque tenemos una estructura de formación reglada desajustada", según su opinión, no solo porque no se ajuste a lo que requieren las empresas, sino también porque "no está generando ni parece que vaya a generar el tipo de profesionales que va a necesitar este país en los próximos 20 años. Eso supondrá que demandaremos profesionales con una formación que no tendrán y que tendremos que importar".

Ricard Casas, director general de recursos humanos de la danesa ISS en España, también se muestra crítico con el sistema reglado: "Se aprende a memorizar, a reproducir y no a pensar. Y en la formación profesional, sacamos poco ren-

TEXTO
JAVIER GARCÍA
ROPERO

FOTOGRAFÍA
PABLO MONGE

dimiento a la cantidad de recursos que dedicamos a la formación. No está claro que lo que aportamos las empresas a nivel cotizaciones revierta en mejoras de productividad o de servicio".

Todos los participantes coinciden en afirmar que la educación es una palanca esencial de crecimiento, pero también en una adecuación que, pese a las sucesivas reformas educativas y cambios en el contexto económico y social, no se da. Alfonso Gordon, director de recursos humanos del grupo Eulen, pone sobre la mesa un informe de la consultora McKinsey que dice que "en el entorno de los años 2020-2025, el mundo desarrollado se enfrentará a un déficit de 40 millones de trabajadores cualificados. Por la falta de adecuación de la formación, el mundo va a tener un superávit de 100 millones de trabajadores sin cualificación

que van a tener muy difícil encontrar un empleo". En el caso español, Gordon habla de la necesidad de resolver una incongruencia en la que el sistema se ha instalado, y pone un ejemplo: "La crisis en España, según los economistas, empieza en 2008, y cae la actividad de la construcción. En esa misma fecha, las licenciaturas en arquitectura e ingeniería civil crecen un 80%. Y el sistema no ha reaccionado. Seguimos teniendo un estigma social sobre la formación profesional y tenemos que acudir a talento de fuera".

Para salvar esa incongruencia, Juan Manuel Cruz propone empezar a pensar a largo plazo, "porque el ciclo formativo es de 10 años. Se conoce cuál va a ser la demanda de empleo, pero como empresas no hemos sido capaces de trasladar a los responsables públicos la necesidad de coordinar la acción entre el Ministerio de Empleo y el Ministerio de Educación", afirma, en un proceso que también debe acometerse a medio y corto plazo: "A tres o cuatro años, sentarnos Empleo, Educación y las empresas para estructurar esas necesidades y pensar en el nuevo ciclo en que seremos demandantes de empleos. Y, a corto plazo, no podemos olvidar que la demanda de calidad del ciudadano va a ser muy cre-

Desayunos CincoDías

**RICARD CASAS**

Director general corporativo de recursos humanos de ISS

“La empleabilidad se debe ganar en la formación. La que tenemos que dar las empresas requiere ir dirigida a mantener esa empleabilidad. La gente va a tener que cambiar de función y a aprender nuevas competencias de forma continua”

**JUAN MANUEL CRUZ**

Director de relaciones laborales de Acciona IAS

“Creemos que la formación tiene que ser capaz de trasladar a los empleados que el futuro no solo pasa por una mayor eficiencia y competitividad de costes, sino por la percepción que el ciudadano tiene de la calidad de los servicios que prestamos”

**SALVADOR DE TUDELA**

Director general de Grupo Hedima

“Tenemos que seguir apostando por la formación como una línea estratégica clave, pero focalizando qué aspectos formativos tenemos que reforzar y qué canales. Aspectos relacionados con la tecnología y ser más eficientes a través de la formación”

**ALFONSO GORDON**

Director de recursos humanos del grupo Eulen

“La actitud que te exige el mercado es que, en esta vida, o eres tú el que te dices a ti mismo que tienes que formarte o estás fuera. Todos vemos en nuestras organizaciones gente que se ha adaptado a todo y otros que no, y ves las diferencias de productividad”

**AGUSTÍN GONZÁLEZ**

Director de recursos humanos de Ferrovial Servicios España

“La formación tiene que ser una herramienta de gestión de conocimiento, en un sentido actitudinal, centrada en enseñar a saber y a conocer más que en aportar conocimientos específicos, y para ello es clave la responsabilidad y el compromiso del trabajador”

ciente, y solo la vamos a satisfacer con profesionales, aunque sea con cualificaciones básicas, pero bien formados”.

Es ahí donde entra el papel de la empresa como elemento formador que, como no podría ser de otra manera, también se ha visto afectada por la reducción de recursos. Agustín González Hermosilla, director de recursos humanos de Ferrovial Servicios España, afirma que “ha cambiado el concepto de formación en la empresa. No es que a la persona le tengas que dar unos conceptos y unas capacidades, sino que le tienes que enseñar a aprender”. Y con un apoyo clave en la tecnología: “Los cambios tecnológicos nos van superando cada día, te llevan a que lo que hoy creas, al día siguiente muere. Pensamos en una formación que no incurre en tantos costes, como la presencia física, profesores... Nos basamos en la cultura del aprendizaje, utilizando los medios tecnológicos. Y no es una formación más costosa. Cuando la formación cuesta más es cuando no es efectiva”. Esa eficacia tiene su repercusión en el desarrollo de la actividad de la empresa, porque “hay que dar un servicio competitivo y dar respuestas a las necesidades de nuestro cliente. Si no, no estaremos en el mercado”.

Orientar la formación

El director general de Grupo Hedima, Salvador de Tudela, lanza una nueva cuestión: hacia dónde orientar los recursos de formación. “Claramente hacia actitudes, no tanto en temas técnicos o competenciales, sino actitud hacia el trabajo, a las relaciones con los compañeros, con el cliente y con el usuario final que demanda la calidad. El empleado llega aprendido en las competencias básicas, porque si no lo está no se le contrata. La formación es

actitudinal”, sostiene Ricard Casas, algo que comparte Juan Manuel Cruz: “La formación hace tiempo que es un proceso de autorresponsabilidad. Yo te pongo a tu disposición un volumen de información y de medios casi inagotable para formarte: en tu ordenador, en tu casa, en tu *smartphone*... Es un problema de que consigamos que el trabajador sea sensible a que tiene que formarse porque así va a mejorar su nivel”. Agustín González, de Ferrovial, añade al debate que “hemos pasado de formar a gestionar el conocimiento. El conocimiento está dentro de nuestra organización, y lo tenemos que

impulsar y desarrollar. Es clave la responsabilidad del empleado con ello: trabajar en equipo, el aprendizaje... En definitiva, cómo se compromete el trabajador para ser mejor. Es vital”. Alfonso Gordon comparte esta idea, y la amplía remarcando que “la actitud que te exige el mercado es que en esta vida, o eres tú el que te dices a ti mismo que tienes que formarte o estás fuera. Todos vemos en nuestras organizaciones gente que se ha adaptado a todo y otros no, y ves las diferencias de productividad”.

Otra decisión que deben tomar las compañías respecto a la formación re-

La calidad de los servicios que perciba el ciudadano depende de la calidad formativa

side en su externalización, apoyándose en empresas especializadas, o no. El amplio tamaño de las empresas que prestan servicios integrales, como las presentes en el debate de **CincoDías**, hacen difícil que sean ellas las que se encarguen al 100% de este cometido. Aunque hay opiniones contrapuestas.

Ricard Casas es partidario “100% de la externalización. Uno puede ser un excelente gestor pero no tiene por qué ser un gran formador. En ISS tenemos externalizados todos los servicios”. En cambio, el responsable de Ferrovial apunta a que “es esencial acudir en aquello que nos falta a socios que nos complementen, en la fórmula que sea: bien en la gestión de la formación o la especialización de las personas, o acudir a una universidad”.

Juan Manuel Cruz cree que “tiene tanta validez un curso de altísimo nivel como ser capaces de llegar a un acuerdo con un centro de formación profesional que esté cerca de la empresa”, e introduce el debate de la formación dual, “un elemento muy interesante que exige una reflexión profunda: es el modelo de futuro de la formación orientada a la empresa, pero tengo enormes dudas de que sea tan válido aquí como lo es en Francia o Alemania. Para que sea efectiva tiene que haber un buen sector industrial y empresas relevantes de más de 50 personas. Si no somos capaces de recomponerla, va a ser difícil que trascienda a empresas como las nuestras”. Alfonso Gordon añade que “nos da una alternativa”, y Ricard Casas cierra con un importante argumento: “Nos falta vocación de formación dual en las empresas. El aprendizaje necesita un maestro y no tenemos cultura de hacer esto”.

La movilidad como vía formativa

El carácter internacional de las empresas representadas en el desayuno organizado por **CincoDías** con la colaboración de Grupo Hedima permite abordar el tema de la movilidad de sus empleados. Para Ricard Casas, de ISS, “falta cultura de movilidad internacional. La empresa debería facilitar al empleado que quiere trabajar en otro país”.

Un fenómeno que, para Alfonso Gordon, de Eulen, ha existido siempre, aunque ahora con otros matices: “Lo que cambia es que las necesidades de las empresas españolas han

cambiado. En los años setenta y ochenta se movilizaba la confianza, ahora se hace por necesidades de expansión de negocio, con cada vez más gente joven y preparada. Nos apoyamos mucho en ellos para extender determinadas prácticas formativas, que tienes que traducir y adaptar a otros entornos”.

Agustín González, director de recursos humanos de Ferrovial Servicios, incide en la variable de la confianza: “Ya no movilizamos porque no nos fiamos de adónde vamos. Movilizamos por saber hacer, no hay esa obse-

sión que había antes de enviar un determinado perfil. Y también a la inversa: aquellas personas que saben hacer algo en EE UU lo podemos movilizar aquí”.

Juan Manuel Cruz destaca el “importante” potencial español para “transferir experiencia, conocimiento y competitividad en servicios muy importantes. Estamos siendo capaces de trasladar excelente experiencia de nuestras actividades a otros países. Somos un país que cuando hacemos las cosas suficientemente bien somos capaces de venderlas a otros países incluso en activida-

des que son conceptualmente locales, como pueden ser los servicios o la construcción”, afirma.

En la mayoría de casos, el idioma se presenta como un gran obstáculo. Pero para Alfonso Gordon, el problema está en la “falta de osadía como empresas. Si la persona no sabe el idioma pero sabe lo importante, llévale allí con un compromiso: que en tres meses se defenderá y le ayudará a acelerar esa adquisición de conocimientos. Experiencia, conocimientos y habilidad son las tres claves”.