

Todos quieren (y pueden) tener su facultad - Expansión - 25/06/2016

UNIVERSIDADES CORPORATIVAS

Todos quieren (y pueden) tener su facultad

Pequeñas y medianas empresas encuentran en consultoras externas la posibilidad de construir sus propios centros de formación sin la necesidad de asumir los elevados costes derivados del mantenimiento de unas instalaciones propias y un claustro de profesores en plantilla. **Por Beatriz Treceño**

Desde que Gas Natural Fenosa, considerada pionera en España, fundara su universidad corporativa en el año 2000, muchas de las grandes empresas nacionales han construido la suya propia sobre la idea de articular un espacio de formación en el que transmitir la cultura y los valores de la compañía, y como fórmula para retener a sus mejores profesionales. Compañías como Telefónica, Acciona o Iberdrola han realizado grandes inversiones en los últimos años para cubrir los gastos derivados de la contratación del claustro, el diseño de las programaciones, la construcción y el mantenimiento de las instalaciones.

Esta idea de formación continua, por y para la empresa, también ha calado recientemente en compañías de tamaño mediano, que encuentran en la externalización la forma de poder contar con su propia universidad corporativa sin necesidad de realizar un gran desembolso económico o, al menos, no tan elevado como si las desarrollasen íntegramente por ellas mismas. "Hay clientes que buscan un socio integral que se ocupe de construirles, casi por completo, su idea de universidad corporativa y otros que buscan cubrir únicamente un servicio específico. Nuestra tarea es realizar un diagnóstico de las necesidades formativas que tiene la firma a través de reuniones en grupo, entrevistas con personas clave y, en consecuencia, elaborar un mapa inicial de actuación", explica Miguel Ángel Romero, socio director de Actitudine, consultora que provee de este tipo de servicios de formación, fundamentalmente dirigido a compañías pequeñas y medianas.

Una vez detectadas las necesidades y articuladas de forma aproximada los cursos que se planea impartir, consultora y compañía se plantean varias posibilidades en cuanto a la selección del claustro de profesores. Una de ellas es que el asesor localice fuera de la empresa a quienes considere los mejores especialistas de cada materia y la otra es que ejerza de formador de formadores y entrene a personal interno de la firma para que transmita los conocimientos a sus compañeros.

En cuanto a los contenidos, atrás quedaron los cursos de Excel, informática e idiomas. Aunque siguen impartiendo en algunos casos, actualmente se prioriza la formación en habilidades más específicas. "El liderazgo y las ventas son las dos disciplinas líderes. El 80% de las empresas invierte en formación en estas líneas porque son dos de los

Los propios empleados ejercen, en muchos casos, de docentes para el resto de la plantilla



Gas Natural Fenosa

pilares estratégicos de cualquier negocio. Además crecen las peticiones de cursos focalizados en la actitud del empleado y su motivación. Son fundamentales porque, aunque la empresa cuente con personal capacitado, si no quiere poner en marcha su talento, nada funciona", destaca Romero.

Uno de los servicios más demandados por las firmas que optan por externalizar algunos de los servicios de sus universidades corporativas son las plataformas online, en las que los trabajadores pueden acceder a un amplio catálogo de cursos de formación que, de hacerlo por ellas mismas, les supondría un elevado coste, tanto por el desarrollo como por el mantenimiento. "Utilizamos herramientas muy costosas que muchas empresas no podrían permitirse. Les facilitamos la posibilidad de contar con una plataforma online en una semana y se la perso-

Liderazgo y ventas son las dos disciplinas en las que más invierten las firmas para instruir a sus trabajadores

nalizamos, animamos y coordinamos. Es como si fuésemos una marca blanca, porque nuestra imagen no aparece en ningún momento en su página", cuenta Lucila Ferro, *marketing manager* de Euroforum, que ha prestado servicios para las universidades corporativas de Ferrrovial, Deloitte o Técnicas Reunidas, entre otras firmas.

Todo ello a un precio más o menos asequible para cualquier compañía mediana, incluso pequeña. Aun así, los expertos recomiendan tener en cuenta lo que denominan el

tamaño mínimo eficiente (basándose en el número de empleados, presupuesto, etcétera) antes de aventurarse a crear un espacio formativo de estas características, pues para muchas resulta suficiente con disponer de un departamento de formación tradicional. "Lo que diferencia a la universidad corporativa es que prima el conocimiento y todo gira en torno a él. Es un ecosistema global e interconectado basado en lugares de encuentro físicos o virtuales donde confluyen personas que tienen a su disposición información, contenidos y canales de comunicación, a diferencia de los departamentos de formación que se crean y estructuran para dar cobertura a los distintos perfiles", argumenta Francisco Puertas, *managing director* de Accenture Strategy.

LeasePlan inauguró LeasePlan Academy en 2009 y desde entonces se ha servido de sus propios exper-

tos internos para impartir estos cursos, aunque con el asesoramiento inicial de una empresa de consultoría de la que recibió orientación sobre cómo transmitir los conocimientos a la plantilla. "Las actualizaciones de los programas las hacemos nosotros. Vamos incorporando cursos al catálogo cuando detectamos que existen necesidades de formación. Y el nivel de satisfacción es muy alto", cuenta María Linarejos, *área manager* de Recursos Humanos de LeasePlan España.

Cada vez más compañías apuestan por la formación interna pues, como explica Oriol Mas, director general de Randstad Training, "no sólo capacita y transforma a los equipos, sino que ayuda a las empresas a convertirse en empleadores más atractivos y a captar y desarrollar el talento. Y, en un momento como el actual de transformación digital la formación resulta clave".

PIONEROS

La universidad corporativa de Gas Natural Fenosa, creada en el año 2000, es considerada la primera en España de estas características. Desde entonces, esta compañía invierte una media de 10,5 millones de euros anuales en la formación de sus empleados de todo el mundo. En 2015 se impartieron en su sede de El Tiemblo (Ávila) más de 800.000 horas lectivas, lo que supone más de 61 por empleado. En total participaron 165.987 profesionales procedentes de catorce países.

Un apoyo externo a las decisiones internas

■ Recibir asesoramiento y orientación académica por parte de terceros para el desarrollo de una universidad corporativa no implica, en ningún caso, una pérdida del poder de decisión de la compañía que contrata los servicios. La división de crédito al consumo de BNP Paribas, Cetelem España, creó Talentos hace cinco años como un programa académico en el que identificar a sus mejores profesionales y observar su evolución dentro de la compañía para localizar la formación más adecuada para cada uno de ellos, en función de sus competencias y resultados. "De forma interna vemos qué necesidades tenemos, decidimos a quién tenemos que formar y

contratamos expertos que se especializan en conocernos bien para ofrecernos los contenidos más adecuados a lo que estamos buscando", cuenta Nuria Gómez, directora de Desarrollo y Talento de Cetelem España. Consideraron esta opción como forma de contar con un lugar propio de formación continua, pero sin tener que hacer frente a los gastos derivados de una sede física o una plantilla fija, de lo que se ocupa Euroforum. "Una empresa mediana como la nuestra, de 1.200 empleados, y como la mayoría de las que operan en España, no puede incorporar en sus costes fijos un claustro de profesores y una sede física. Euroforum nos dota

de espacios que pagamos sólo por uso y realiza una selección de formadores sobre los que nosotros tenemos la última palabra. En la empresa seleccionamos al formador, pero ellos hacen el primer trabajo", cuenta la directora de desarrollo y Talento de Cetelem España. Seis años después, los 1.200 empleados de la firma han cursado alguno de los programas formativos que la empresa ha seleccionado para ellos de forma casi personalizada, lo que ha tenido como resultado un alto grado de satisfacción para la empresa y para la plantilla. "Si la persona tiene éxito, la compañía también", asegura Gómez.