Campus de BBVA, en La Moraleja de Madrid.

A la universidad para volver a ser feliz en su puesto laboral

Las empresas invierten en crear centros propios para formar y gestionar mejor el talento de sus empleados. Una manera de premiar a sus mejores trabajadores

KARELIA VÁZQUEZ

Empezaba la década de los sesenta cuando McDonald's decidió que convenía hiperespecializar a sus empleados. Vender hamburguesas se convertiría así en un talento. Con esa idea abrió la Hamburguer University, que graduaba licenciados en una materia que se podría denominar *hamburguesología*. Sus egresados eran expertos en gestionar negocios de comida rápida, habían sido entrenados para afrontar largas colas de clientes descontentos al tiempo que recibían pedidos que se iban complicando cada vez más. También sabían cómo lidiar con un cliente exasperante que cambiaba constantemente su pedido desde su coche en un servicio McAuto. McDonald's tenía sus estrategias empresariales y emocionales y quería que todos sus empleados las pusieran en práctica siguiendo las mismas pautas para no arriesgar su eficacia. La universidad se fundó en el sótano de un restaurante de Detroit en 1961; el primer año se graduaron 14 estudiantes, hoy enseña en 28 idiomas y cada año pasan por sus aulas 250.000 personas. Además de en Estados Unidos tiene campus en Sídney, Múnich, Londres, Tokio, Hong Kong y São Paulo.

Oficialmente ese fue el nacimiento de un concepto, la universidad corporativa, que marca el momento en que las empresas decidieron diseñar y gestionar el talento de sus empleados de forma continuada. Además de proveerse de una mano de obra formada *ad hoc*, las compañías se hacen con un arma de motivación muy poderosa: el conocimiento.

> En los ochenta había unas 400 instituciones educativas de este tipo en todo el mundo; hoy ya son más de 2.000

ESTRATEGIA

Para Antonio Rubio, autor del libro *Universidades corporativas* (LID, 2012), estas instituciones son herramientas para implementar la estrategia de la compañía y su propósito es mejorar tanto el desempeño de la empresa en su conjunto como el de las personas que tienen empleadas. De acuerdo con la opinión de este experto, "toman la forma de una empresa dentro de la empresa". General Motors, Disney, Toyota y Coca-Cola tienen centros de referencia en todo el mundo. En los años ochenta existían alrededor de 400 universidades de este tipo, y recientemente se han superado los 2.000 centros alrededor del mundo.

En España una de las primeras empresas en abrir su universidad fue Gas Natural Fenosa, que ya tiene espacios académicos y residenciales en más de una decena de países. Su instalación más representativa es el Campus Puente Nuevo, ubicado en la provincia de Ávila, con una superficie de cuatro hectáreas y capacidad para 500 personas. Desde Gas Natural explican que el objetivo del campus ha sido desde el inicio "identificar las necesidades de conocimiento de los profesionales de la empresa". Para saber de qué temáticas quieren aprender sus empleados buscan información en las propias unidades de negocio, que son las que identifican las carencias de los empleados, así como las propias necesidades de la empresa.

Según sus cifras, solo en 2014 se impartieron más de 750.000 horas anuales de formación, lo que supone una media de 57 horas anuales por cada empleado. Gas Natural Fenosa ha invertido más de nueve millones de euros en la universidad y el 97% de los trabajadores de la compañía ha realizado al menos un curso.

"Todos ganan con una inversión en formación continua", opina Antonio Fontanini, profesor de la Escuela de Organización Industrial (EOI). "Por una parte, la empresa adapta la formación de los empleados a su estrategia y, por otra, el empleado se siente valorado, que se apuesta por él".

UN GRAN LABORATORIO

"La compañía forma empleados que entienden su mensaje global", apunta Katherine Semler Hayes, directora de programas de la Universidad Corporativa de Telefónica, y prosigue: "Gana una herramienta de comunicación, un cuerpo de profesionales dispuestos a crear cosas nuevas y a equivocarse, porque el fallo es parte de la experiencia".

Universitas, el campus de Telefónica, inaugurado en 2007, está ubicado en medio de un valle cercano a Barcelona, con unas vistas espectaculares, campos de fútbol y de pádel. Cada curso tiene una figura como *sponsor*, que puede ser

Algunas compañías encargan un máster 'ad hoc' a un centro universitario. Son los llamados 'in company'

el propio presidente de la compañía. "La inversión económica que supone la universidad es importante, pero la inversión en tiempo que le dedican los líderes de la empresa no lo es menos", indica Semler. Además, Universitas cuenta con conferenciantes de cualquier disciplina, desde médicos hasta deportistas o cocineros.

"No somos un centro de información, sino un laboratorio para la transformación de la compañía, e incluso del sector", aclara Semler. Quiere dejar claro que en el campus de Telefónica no se hacen capacitaciones convencionales de ventas, finanzas o *marketing*. "Lo que proporcionamos es una experiencia de liderazgo personal y corporativo dirigida al cambio". En Universitas cada estudiante debe ser, en primer lugar, líder de su vida y, luego, de sus equipos.

TRES MIL AL AÑO

Allí llegan empleados de todo el mundo. Se estima que pasan por el campus unas 3.000 personas al año. Un exalumno recuerda que en un curso quitaron los televisores de las habitaciones para que la gente se relacionara más entre sí. Porque el *networking*, esa red de contactos profesionales que uno va creando durante su carrera, es otra de las ganancias que genera pasar un curso en una universidad corporativa.

Javier Tomé, director de Formación Corporativa de BBVA, coincide en el alto valor de los contactos profesionales que proporcionan estos centros: "Resulta muy difícil cuantificar el valor añadido que supone el aprendizaje informal y el *networking* que se genera en estas universidades".

"Telefónica es una compañía muy grande, en un negocio que está en proceso de cambio, y hay que ser disruptivo", afirma Katherine Semler. "Para ello, hay que aprender a pensar de una forma diferente y estar abierto a las opiniones de personas que tienen responsabilidades en otros países y una experiencia diferente", prosigue.

Empleados de Telefónica en plena formación.

Clase en el Campus Pueblo Nuevo de Gas Natural Fenosa, en Ávila.

A medida

A veces la empresa encarga a una universidad que diseñe un máster a su imagen y semejanza. Son los llamados *in company*. "No hay dos iguales, se crean contenidos propios para cada cliente, y funcionan porque las compañías han comprobado que ese tipo de formación les devuelve un empleado que le encuentra sentido a las ocho horas que pasa en la oficina y que ha vuelto a disfrutar de su trabajo", explica Antonio Fontanini, profesor de varios másteres diseñados por la EOI.

También hay empresas, sobre todo bancos, que están diseñando estas experiencias para sus clientes, como un modo de ganar prestigio y valor ante sus ojos. "Es un cliente que pensará: 'No me están tratando de vender nada y me están dando una formación muy valiosa", dice Fontanini. Estos cursos de formación van por delante de las tendencias del mercado para intentar pronosticar los cambios futuros y tener capacidad de reacción ante ellos. "Una de las asignaturas que impartimos es Intraemprendimiento, para enseñar a los grandes ejecutivos a razonar como emprendedores y a gestionar el dinero de la empresa como si fuera el suyo. Ninguna empresa sobrevivirá si no forma ejecutivos así", expone el profesor, que apunta que otra de las grandes ventajas de los másteres *in company* es que sus profesores son también empresarios. "No somos académicos en una torre de marfil. Venimos de la calle", puntualiza.

El Grupo BBVA creó en 2002 su universidad corporativa. "Para hacer frente al crecimiento global del grupo diseñamos un modelo que combina la formación presencial y *online*", cuenta Javier Tomé. "En el núcleo de este modelo se sitúa el Campus La Moraleja, un centro de referencia global en *management* y otros conocimientos específicos del negocio. En la actualidad está abierto a otros colectivos que no pertenecen al grupo".

PUNTO DE ENCUENTRO

Para Tomé, el Campus BBVA es más que una universidad corporativa. "Aquí proporcionamos formación de posgrado en diferentes áreas de conocimiento y habilidades (riesgos, finanzas, estrategia, *marketing*, gestión de clientes, idiomas, gestión de proyectos y liderazgo), pero, además, somos un punto de encuentro para los profesionales de BBVA y una oportunidad para compartir la estrategia del grupo, las mejores prácticas internas y externas, generar *networking* y potenciar nuestro estilo de dirección".

Los idiomas son un plato fuerte en el Campus La Moraleja. "Contamos con un centro de inmersión de acceso para los que más requieren el idioma en sus funciones diarias, con programas intensivos cuyos resultados son muy positivos. Además, la totalidad de la plantilla cuenta con una variada oferta *online* que se complementa con clases telefónicas, y de conversación".

El grupo Santander, Ferrovial y Mapfre también tienen universidades corporativas de referencia internacional que, más que una herramienta de formación, funcionan como una experiencia vital. Los empleados que asisten a estos centros tienen que salir de allí inspirados para el cambio y esto supone también oponer suficiente resistencia a la inercia que se van a encontrar cuando vuelvan a sus puestos de trabajo. "Lo llamamos *Síndrome del lunes por la mañana*, y es muy frecuente", cuenta Katherine Semler. "Por eso queremos que los estudiantes se expongan a cosas que nunca antes habían hecho: que cante quien nunca haya cantado o que corra quien nunca lo haya intentado". Gracias a esa inspiración se produce "un efecto cascada", afirma. "Es raro un directivo que haya pasado por aquí y no nos mande a su equipo, o incluso a sus propios jefes".