

# ¿Es posible rentabilizar una universidad corporativa? - Cinco Días - 11/11/2017

El Foco

## ¿Es posible rentabilizar una universidad corporativa?

No existe un modelo único eficiente, sino tantos como empresas. Externalizar es el secreto



JORGE HURTADO RODRIGO

Director de Programas de Formación de Euroforum

No hay duda de que la universidad corporativa es una herramienta estratégica clave para la empresa y sumamente eficiente para la gestión del conocimiento. De hecho, hoy en día está superado el debate sobre sus bondades y nadie se plantea los beneficios de la misma, pero sí su viabilidad económica.

Grandes ejemplos de macroproyectos de universidades corporativas, muy lejos de conceptos eficientes, han generado una imagen de "nos gustaría hacerlo, pero no podemos permitirnoslo"... Sin embargo, existen fórmulas intermedias que hacen que estas instituciones se conviertan en algo no solo reservado a grandes corporaciones, cuyo tamaño podría justificar inversiones millonarias de cuestionable retorno, sino también a empresas de tamaño medio que siempre han querido disponer de esta herramienta, pero no han podido, por considerarla fuera de su alcance.

Hay que tener en cuenta que la universidad corporativa debe adecuarse al entorno cambiante de negocio y tener la capacidad de adaptarse, incluso anticiparse a las necesidades de la empresa. Al igual que otros muchos estabones de la cadena de valor de una compañía, la universidad corporativa puede tener diferentes niveles de integración vertical. Así, algunas empresas deciden asumir toda la gestión de la misma incluyendo una infraestructura propia, la definición del programa formativo –a través de un equipo profesional específico– e incluso la incorporación de un claustro interno, entre otras medidas, con la inversión que ello conlleva.

Pero también hay otras soluciones flexibles que consiguen resultados similares e incluso superiores, y que

además son económicamente viables al compartir activos y recursos. Estas fórmulas intermedias permiten democratizar las universidades corporativas poniéndolas al alcance de gran parte de las organizaciones empresariales. Estas son 10 claves para lograrlo:

▶ **Evitar grandes inversiones en una sede física y aminorar los gastos de mantenimiento.** En muchas ocasiones, optar por instalaciones de terceros descarta el peligro de infrautilización y conlleva una evidente reducción de costes y riesgos operativos asociados a la inversión, además de redundar en una optimización de los recursos.

▶ **Externalizar procesos de formación y recursos humanos.** Contar con el *know how* de proveedores especializados en la prestación de este tipo de servicios garantiza fórmulas adaptadas a las especificidades de cualquier organización, con independencia de su tamaño.

▶ **Compartir activos, recursos, experiencia y saber hacer.** Cooperar y compartir recursos es la mejor manera a veces de lograr aquello que se busca y poder permitirse.

▶ **Combinar la presencia de formadores internos con especialistas externos** y confiar en el cuadro de *practitioners* del integrador de soluciones formativas.

▶ **Diseñar un programa formativo alineado con los objetivos corporativos** de la organización. Para ello, se deben incorporar KPI de negocio que permitan medir el impacto de todas las acciones que se llevan a cabo.

▶ **Gestionar talento de forma integral** no solo para



PIXARAY

retener a los profesionales más válidos, sino también para mejorar el compromiso con la empresa. Uno de los objetivos principales de una universidad corporativa debe ser ayudar a que el conocimiento oculto aflore y, además, ser canalizadora del mismo para ponerlo a disposición de la organización.

▶ **Transmitir conocimientos técnicos, de gestión o de adquisición de habilidades directivas.** Los contenidos deben combinar conocimientos técnicos y de negocio.



Existen fórmulas que permiten que estas instituciones no se conviertan en algo reservado para las grandes corporaciones, sino también para las medianas

así como habilidades transversales y de gestión, trabajando desde las finanzas corporativas –que permiten obtener una visión global del negocio–, pasando por la retención o fidelización de clientes para generar espacios de colaboración y sinergias en la venta, hasta llegar a contenidos como las competencias digitales o los hábitos de vida saludable.

▶ **Combinar la formación virtual con la presencial.** El intercambio de experiencias, la construcción de relaciones y el impulso de actitudes críticas e innovadoras suponen un gran beneficio para la empresa. Optar por disponer de unas instalaciones físicas de terceros que permitan tener un campus físico, además de uno online, es la mejor solución. Esto permitirá generar dinamismo en el equipo, interés por el cambio y la mejora, además de crear un sentimiento de orgullo de pertenencia y una competitividad sana dentro de la organización.

▶ **Considerar la tecnología como un aliado estratégico para la formación.** Aprender en cualquier momento y en cualquier lugar y desde cualquier dispositivo nos permite ampliar la experiencia de usuario y el proceso de aprendizaje, convirtiéndolo en un continuo donde las experiencias informales que utilizan la interacción, la actividad online, los vídeos o las redes sociales son nuevas vías para adquirir conocimiento.

▶ **Desarrollar un plan de formación** según las necesidades individuales de los directivos y alineado con los objetivos corporativos. Este plan se debe implementar por áreas o equipos de trabajo, integrándolo así en un mismo proyecto. Esto permite no solo unificar la estrategia, con independencia del área o la división implicada dentro de la estructura, sino también crear grupos multidisciplinares y globales, incrementando el rendimiento del conjunto.

▶ **Transversalmente a estos diez puntos es importante recordar** que el éxito de una universidad corporativa también radica en saber comunicar sus beneficios y ofrecer flexibilidad, ya que

debe anticiparse y satisfacer las necesidades de toda la organización, o lo que es lo mismo, debe ser percibida como palanca de cambio y transformación dentro de todas las áreas corporativas. Igualmente, debe estar dotada de una sistemática de análisis de datos (generación de cuadro de mandos, definición de KPI formativos y de negocio, incorporación de *big data*, etc.).

En definitiva, la universidad corporativa debe garantizar la formación y desarrollo de los profesionales, asegurándose que el aprendizaje y el conocimiento estén directamente alineados con el modelo de negocio, los objetivos y la cultura empresarial, pero sin ser por ello un lastre económico para la empresa.

No existe un modelo único de universidad corporativa eficiente, sino que existen tantos modelos eficientes como empresas, pudiendo externalizarse desde la gestión hasta las instalaciones, la logística, la formación... pero siempre, partiendo del conocimiento y necesidades internas de la compañía.