

Universidades Corporativas del siglo XXI

Quizá la formación continua ha de ser objeto de cierto análisis, para mejor adaptarse a las realidades del siglo XXI; sin duda y por ejemplo, todos hemos de ser más protagonistas, más preactivos y proactivos, tras metas de desarrollo profesional bien enfocadas. En los últimos 20 años, numerosas grandes empresas han adoptado el modelo universitario —universidades corporativas— para orquestar su formación; de ese modo pretenden nutrir de efectividad las iniciativas desplegadas. Además, han creado campus virtuales y desplegado la formación *on line*.

En el mundo de la formación en grandes empresas, empezó a sonar, en los años 90, un nuevo *buzzword*: la “universidad corporativa”. Por entonces sonaban otros muchos postulados entre los profesionales de recursos humanos: el trabajo en equipo, la gestión por competencias, la reingeniería de procesos, el *benchmarking*, la *learning organization*, la gestión del conocimiento, la orientación al cliente... Todavía no sonaba el *e-learning* porque estábamos en la etapa *off line*, pero lo de la “universidad corporativa” parecía algo distinto, que parecía contribuir al alineamiento, continuidad y sinergia de los esfuerzos dedicados a la formación.

Empecé a leer sobre *corporate universities* mediados los años 90, y recuerdo que se hablaba, entre otras, de la de Motorola, la de Oracle y la de Disney. Muchas de las primeras habían nacido en el Silicon Valley, lo que parece subrayar su vinculación con las TIC. Por entonces, en España decíamos cosas como: *“En organizaciones grandes, con diferentes y distantes centros de trabajo, el aseguramiento de la rentabilidad y eficiencia de los esfuerzos dedicados exige soluciones bien orquestadas. Algunas compañías han incorporado el modelo universitario: han puesto en marcha su propia universidad. El modelo apunta al reconocimiento de facultades o disciplinas acordes con la actividad productiva de la compañía y con su estilo de gestión o cultura empresarial, y establece carreras ajustadas a las necesidades presentes y futuras de los puestos de trabajo”*. Y asimismo: *“Estas corporate universities se dotan también de centros de selección y assessment, y en ocasiones desarrollan una actividad de investigación que permite ofrecer asesoría técnica y aun consultoría en management, al resto de departamentos de la empresa”*.

Sin embargo, puede que la etiqueta se utilizara en ocasiones, al final de los años 90, con alguna *generosidad*; que, para hablar de universidad corporativa (UC), bastara con tener un departamento de formación suficientemente voluminoso, con planes de carrera para directivos, y que incorporara las nuevas tecnologías (TIC) en el aprendizaje permanente. O quizá menos. Había entonces quien pensaba que lo de “universidad corporativa” era, en buena medida, *hot air*, pero también quienes veían encajar muy bien sus necesidades con el modelo emergente.

Enseguida llegaron, en efecto, los campus virtuales: una recreación del marco de relaciones de la formación presencial, para que no se trate de aprendizaje “en solitario” sino “en solidario”. También llegó la etapa *on line* de la formación en grandes empresas, y las *corporate unis* (no sólo por el uso de las TIC) fueron adquiriendo una forma más específica y diferencial. Hoy tal vez se atribuyen todavía diferentes significados a este significante (UC), como por cierto parece ocurrir con el *e-learning*, una modalidad de aprendizaje que admitimos incuestionable en el siglo XXI: tan incuestionable como las propias TIC.

Pero, dejando a un lado la opción entre la formación presencial tradicional y la servida *on line* (que pueden y deben naturalmente convivir y combinarse), enfoquemos los contenidos: han de servir para encarar los retos de la economía del conocimiento, a los que quizá son especialmente sensibles las grandes empresas. Los planes formativos han de servir para que directivos y trabajadores se aproximen a sus perfiles ideales y encaren los retos de

productividad, innovación, competitividad, prosperidad... Las universidades corporativas, en sus itinerarios, han de anticipar el futuro en cuanto a los perfiles profesionales a cultivar.

Nuevos perfiles de directivos y trabajadores

Tal como lo describió Peter Drucker, el nuevo trabajador del saber es responsable y competente, y desempeña su papel con visible dosis de autonomía; en su área técnica es un experto, y además mejora, mediante el aprendizaje y desarrollo permanentes, sus conocimientos, habilidades, facultades, actitudes y actuaciones. Parece ser tan leal —o quizá más— a su profesión como a su empresa, y por eso es amante de las cosas bien hechas. Así parece ser el trabajador que demanda la economía emergente, aunque sea cada organización quien determine, obviamente, sus perfiles necesarios.

Cada organización ha de atender, en efecto, a sus realidades y circunstancias, pero el siglo XXI parece básicamente contemplar, por un lado, profesionales expertos en sus áreas (trabajadores del conocimiento), y por otro lado, profesionales de la gestión empresarial (directivos). Puede verse como una simplificación o una tendencia, pero, aunque quepan solapes y casos especiales, parece que, en la era del conocimiento, se acabará hablando de la jerarquía del saber y de la *knowledge organization*.

En paralelo con la evolución del perfil del trabajador en la economía emergente, podemos referirnos a la del perfil de los directivos. Tal vez éstos hayan de ser ya menos ministros del Interior y más ministros de Exteriores y de Desarrollo, contando con que los trabajadores expertos se autolideren tras metas formuladas. Avanzado ya el *empowerment movement*, hay que contar, sí, con la profesionalidad de los trabajadores; una profesionalidad que consiste en saber qué hay que hacer y cómo hacerlo, y en llevarlo a cabo con esmero y disciplina, sin que nadie tenga que dar instrucciones continuamente.

Así las cosas, los directivos habrían de atender más al medio y largo plazo, para asegurar la prosperidad deseada. El nuevo directivo ha de estar, según parece, más pendiente del mercado, de la sinergia organizacional, de los recursos necesarios, del futuro próximo y lejano, de los cambios necesarios; no podría estar ya cotidianamente pendiente de conducir la actuación de sus subordinados, ni en modo *hard* (capataz), ni en modo *soft* (líder), ni quizá en términos medios; habría de distribuir la actividad sin dominar siempre el cómo se realiza; habría de dotarse de perspectiva sistémica, abstracción, inteligencia social, conocimiento de sus colaboradores; habría de nutrir su autoridad moral, más allá del poder formal; habría de ser bien consciente de que ocupar su despacho no supone un ungimiento de sabiduría, incluso aunque proceda profesionalmente del área técnica.

Quizá todo esto se visualiza mejor en unos sectores de actividad que en otros, pero sin duda las entidades financieras manejan la información como materia prima, y cuentan, como fuente de energía, con los conocimientos y sentimientos de sus personas. Hay rasgos profesionales a desarrollar tanto en directivos como en trabajadores, más allá de la inexcusable destreza digital (que ya en sí misma demanda aprendizaje permanente): se trata de una larga serie de *soft skills*. Podríamos hablar, en general de las dimensiones de la inteligencia cognitiva y emocional, pero enfoquémoslo también del siguiente modo.

Así como las universidades de todo el mundo —la de Otago, Nueva Zelanda, entre las pioneras—, además de desplegar sus acciones formativas, empezaron a dotar a sus alumnos, en los años 90, de habilidades informacionales (*information fluency*), también las universidades corporativas habrían de enseñar a manejarse con la abundante información, y a aprender de modo independiente, autodirigido, autodidacto. Además de orquestar acciones formativas para cubrir necesidades colectivas, las *corporate unis* han de alentar la independencia y rigor en el aprendizaje autodidacto, mediante la atención a las

“competencias informacionales”; entre ellas cabe destacar el pensamiento crítico, que nos permite evitar falsos aprendizajes.

Pero asimismo habrían de cuidar tal vez las universidades corporativas las denominadas “competencias conversacionales”, en consonancia con el estilo y la cultura de la organización. Éstas deben asegurar el rendimiento de las reuniones y entrevistas, lo que ya no afecta sólo al personal directivo. Se trata, como recordará el lector, de aquello de las técnicas de alegación e indagación, del saber escuchar, de la empatía cognitiva y emocional, de la presencia auténtica (*mindfulness*), de la perspectiva holística y sistémica..., de que nos hablaban, por ejemplo, Senge, Stata, Echeverría o Walden.

E igualmente habrán de ocuparse, estos grandes departamentos de formación constituidos en UC, en preparar a las personas para ser a la vez más efectivos y felices en el trabajo; y en impulsar el autoconocimiento (mandato délfico) de todos y evitar el autoengaño; e igualmente en hacer emerger los talentos y las fortalezas de las personas, en beneficio colectivo. Contando presumiblemente con mayor atención al futuro que las áreas tradicionales de formación, las UC han de asegurar que los perfiles de trabajadores y directivos catalicen la prosperidad de la organización.

Conclusión

Todas las empresas han de cuidar su capital humano, aunque quizá sólo las empresas de cierto tamaño y solidez pueden orquestar una universidad corporativa, o al menos un campus virtual (plataforma) para la formación *on line*. Estas empresas con formación mejor orquestada han de asegurar por ello su futuro, lo que significar cultivar los perfiles ideales de directivos y trabajadores: unos perfiles que catalicen la efectividad colectiva, sin olvidar la calidad de vida en las empresas.

Las universidades corporativas han de aprovechar, por una parte, las posibilidades asombrosas de las nuevas generaciones de plataformas de formación, pero también han de contar con contenidos en cantidad y de calidad; con contenidos que estimulen el aprendizaje *on line*, eficazmente tutelado cuando resulte preciso; con contenidos que respondan a todo tipo de objetivos perseguidos, algunos de los cuales pueden encontrarse en los catálogos de los proveedores, y ser adquiridos mediante acuerdos muy rentables.

Todos podemos ser más efectivos y felices en el desempeño profesional, y eso tiene mucho que ver con la sintonía entre las personas y los puestos que ocupan, pero también con la cultura empresarial y las relaciones interpersonales. Las universidades corporativas, gobernadas por los profesionales de Recursos Humanos, un colectivo que parece estar en cuestión de cara a los grandes retos del siglo XXI, pueden sin embargo contribuir de manera decisiva a superar los referidos desafíos.

Puede que debamos hacer una nueva lectura del término “recursos humanos”, e interpretarlo más frecuentemente como “recursos de los seres humanos”, porque en efecto hay toda una reserva de recursos de la inteligencia (cognitivos, emocionales y volitivos) que podríamos estar desaprovechando. Algunos modelos emergentes de liderazgo en la empresa parecen reducir a los profesionales a la condición de seguidores de sus jefes, y tal vez habría que asegurarse de algo: de que la condición de seguidor no bloquee o merme el debido protagonismo que todas las personas han de asumir en su ejercicio profesional.

Javier Lozano
Director General
Nanfor Ibérica