

ECONOMÍA Y EMPRESA

UNIVERSIDADES CORPORATIVAS EL RETO DIGITAL

TONI RAMOS

Prólogo de Jordi Solé Cuatrecasas



EDITORIAL UOC



14 h

Universidades corporativas

Universidades corporativas

El reto digital

Toni Ramos (coord.)



Diseño de la colección: Editorial UOC
Diseño de la cubierta: Natàlia Serrano

Primera edición en lengua castellana: mayo 2017
Primera edición en formato digital (epub): noviembre 2017

© Toni Ramos, del texto

© Editorial UOC (Oberta UOC Publishing, SL) de esta edición, 2017
Rambla del Poblenou, 156 08018 Barcelona
<http://www.editorialuoc.com>

Realización editorial: Sònia Poch

ISBN: 978-84-9116-810-2

Ninguna parte de esta publicación, incluyendo el diseño general y de la cubierta, puede ser copiada, reproducida, almacenada o transmitida de ninguna forma ni por ningún medio, ya sea eléctrico, químico, mecánico, óptico, de grabación, de fotocopia o por otros métodos, sin la autorización previa por escrito de los titulares del *copyright*.

Toni Ramos (coord.)

Pedagogo, especialista en el aprendizaje en entornos virtuales, MBA por la Universitat de Barcelona y PDD por el IESE. Su interés por el desarrollo de las organizaciones le ha llevado a estudiar la incidencia de la formación en los resultados de negocio de las empresas. Por esta razón, hace tres años inició desde la UOC el proyecto *Universidades Corporativas*.

En su trayectoria profesional, destacan proyectos relacionados con los ámbitos de la formación y la tecnología, como la creación de la Escuela Virtual de Empresa de la Universitat de Barcelona, el diseño del primer MBA en línea, en español, y el portal vertical de educación en la web YA.com, que alcanzó las cien mil visitas diarias.

Desde 2002, Toni Ramos desarrolla su actividad en el Grupo UOC, primero en GEC (Gestión del Conocimiento) como consultor en el ámbito de la formación a medida; posteriormente, como Director de Operaciones en Eureca media, y, actualmente, impulsando el proyecto *Filantropía*.

<<https://www.linkedin.com/in/toniramos/>>

Agradecimientos

La persona que adquiera este libro no obtiene únicamente las aproximadamente 250 páginas de las que consta; en realidad, recibe un trabajo previo de investigación y de recopilación de artículos e informes cuyas referencias encontrará a lo largo de toda la obra.

No hace falta mencionar la cantidad de horas dedicadas a la creación y a la curación de los contenidos de este libro, el cual no habría sido posible sin robarle tiempo a mi familia. Así pues, la primera dedicatoria es para Beatriz, por sus tantos momentos de comprensión, y para mis hijos, a quienes espero compensar por esos espacios que ya no podremos recuperar.

Días atrás, mi hija pequeña reclamaba mi atención. Después de explicarle que en ese momento no podía jugar con ella y que lo haríamos cuando tuviera menos trabajo, me preguntó: «Papá, ¿eso cómo se consigue?». Afortunadamente, de vez en cuando, la vida nos lanza alarmas en aquellos momentos en los que debes preocuparte por las cosas realmente importantes. Los niños nos proporcionan las mejores oportunidades para reflexionar porque todavía no están del todo condicionados y dicen lo que piensan. Tendríamos que aprender tanto de ellos...

También quiero agradecer los consejos de mi amigo Francesc Tataret, quien se prestó de forma desinteresada a realizar una primera lectura del manuscrito y que, con mucha paciencia, pudo detectar mis vicios y errores. Al escribir, plasmamos lo que pensamos y sabemos perfectamente el contexto y sentido de lo que decimos; sin embargo, no siempre es fácil ponerse en la piel del lector que carece de esa información. Los autores deberíamos ser humildes y confiar en la experiencia de los editores, sin los cuales la fe de erratas sería interminable.

En el desarrollo de la lectura, se intuye de forma clara mi voluntad por ejemplificar las explicaciones. Han sido varios los colaboradores que han aportado sus casos de éxito. Ellos hicieron los deberes al entender que, desde los departamentos de formación, podían suavizar el momento de cambio que afrontaban sus empresas; de ahí mi reconocimiento y el espacio destacado en la cubierta. Mi respeto ya lo tienen y se lo he trasladado en persona.

Dicen que las partes más importantes de un discurso son el principio y el final; uno, porque es el momento que mayor atención recibe y el otro porque permite exponer las

ideas que retendrán los oyentes. Por eso he querido recordar a las personas que integran el equipo editorial: profesionales como Cecilia o Gemma suelen quedar en el anonimato y, sin embargo, su papel es imprescindible. También quiero mencionar de forma especial a Roser Leal, la responsable de la Editorial UOC, gran amiga y quien creyó en el proyecto desde el primer momento, animándome a desarrollarlo. En tiempos de crisis, es habitual atender a reducciones de presupuestos destinados a la cultura, en general, y a la formación, en particular; por eso es fundamental que personas como Roser, con una larga trayectoria profesional, aporten toda su experiencia con la misma pasión que cuando empezaron en un sector que, como el editorial, lleva muchos años malherido.

Prólogo

Las primeras universidades corporativas se crearon en los Estados Unidos, como tantos otros conceptos que hoy consideramos básicos en *management*, durante los fabulosos años cincuenta, cuando los extensivos programas de entrenamiento y de certificación técnica de las grandes compañías industriales y de servicios resultaron insuficientes para mantener la capacidad diferencial en un entorno de competencia creciente y de cambios tecnológicos constantes.

Desde entonces, y muy especialmente a partir de finales de los ochenta, el concepto se ha extendido por todo el mundo y, hoy en día, es de uso común entre las empresas de un cierto tamaño, en los cinco continentes. De hecho, según el estudio del Boston Consulting Group en 2012, en la actualidad se estima que existen más de 4.000 universidades corporativas en el mundo.

Bien entrados ya en el siglo XXI, la generalización de las universidades corporativas y su extensión hacia cada vez más sectores tiene su base, sin lugar a dudas, en la globalización de los mercados –en su estructura cada vez más compleja– y en la vertiginosa transformación que se está produciendo de la mano de las tecnologías en red –y, por lo tanto, de su naturaleza cada vez más líquida. Como decía la Reina de Corazones en *Alicia el País de las Maravillas* un siglo antes de que alguien inventara internet: «it takes all the running you can do, to keep in the same place» (‘hay que correr todo lo que puedas para permanecer en el mismo lugar’).

Ahora bien, no podemos ignorar que la multiplicación de universidades corporativas tiene también en muchos casos un componente de venta interna, de herramienta de comunicación con clientes o proveedores, o, incluso, de «moda». No cabe duda de que, a contenido idéntico, suena mucho mejor tener una universidad corporativa que un departamento de formación.

A este abuso del concepto de *universidad corporativa* ha contribuido también el limbo regulatorio en el que se encuentran estas instituciones. En efecto, para crear una universidad es necesario acometer importantes inversiones y recorrer un largo camino tanto técnico como político que finaliza con una votación en un parlamento y la aprobación, o no, de una ley que autorice su creación. Por el contrario, para crear una universidad corporativa es suficiente con la decisión de dos personas en una sala de reuniones y una presentación en Power Point.

En sus anteriores libros, Toni Ramos ha buceado con inteligencia en la maraña de las universidades corporativas de distinto pelaje de nuestro país y nos ha ayudado a muchos a separar el grano de la paja. Toni ha seleccionado, diseccionado y hecho comprensibles los grandes proyectos españoles de universidad corporativa. Asimismo, ha puesto de manifiesto el descomunal impacto estratégico y de transformación que pueden tener cuando se integran como parte esencial del desarrollo a largo plazo de la compañía.

De su mano hemos constatado que las verdaderas universidades corporativas no son, en definitiva, el tradicional departamento de formación con un nombre más atractivo, sino una auténtica herramienta de alineación (o de transformación) estratégica de una compañía al servicio de un equipo de dirección que sabe adónde va. En los tiempos en que vivimos, en estas compañías, las universidades corporativas no son una moda pasajera; son una auténtica necesidad. Y han venido para quedarse.

En *Las universidades corporativas, el reto digital*, Toni Ramos trasciende el análisis de lo que existe para adentrarse en la especulación intelectual sobre un tema de rabiosa actualidad: el impacto de la necesaria transformación digital en las estructuras de gestión de las empresas y, por ende, en las universidades corporativas.

En algo más de 250 páginas, el libro hace un recorrido completo por el nuevo paradigma digital, en el que el binomio personas-conocimiento tiene un papel central. El análisis se detiene en ideas como el impacto transformacional de la información compartida, el papel de las universidades tradicionales, el valor real de la formación inicial, la retención del talento como elemento de diferenciación, la nueva definición de *empleabilidad*, los retos de la integración intergeneracional en la empresa, las diferentes competencias y capacidades digitales y, como colofón, el potencial del *Big Data* aplicado a los entornos educativos.

Este visionario tercer libro confirma a Toni Ramos como referente intelectual para las personas que, como yo, vivimos con pasión el mundo de la educación superior y, de manera muy especial, su impacto en la competitividad empresarial y en el desarrollo económico y social de nuestro país.

Jordi Solé Cuatrecasas

Director General
Formación Universitaria Online
Planeta Formación y Universidades
Grupo Planeta

Introducción

La transformación digital... ¿nos encontramos ante un cambio cualitativo o simplemente de adopción de tecnología? ¿Alcanzamos a cubrir nuestras necesidades o sencillamente estamos inventándonos otras nuevas? ¿Nos estamos enriqueciendo y diversificando por el contacto con otros o, por el contrario, nos mimetizamos con ellos? En otras palabras, debemos preguntarnos si nos encontramos ante la mayor oportunidad de nuestra historia o bien ascendiendo un sencillo escalón más en el avance de la humanidad, en el que las amenazas se multiplican, mientras las intenciones y las realidades de siempre sencillamente han cambiado de aspecto.

La denominada *transformación digital* se entiende como un nuevo paradigma económico-social, cuyo principal activo ya no es tanto el hombre, la máquina, las instalaciones o los medios, sino el saber, el saber hacer, el aprender y el saber preservar, compartir y hacer evolucionar el conocimiento mismo, en tanto que constituye el medio para sustentar los negocios y el propio objeto de dicha actividad económica.

Todos estos valores pueden resultar evidentes y la evolución producida por cada uno de ellos, completamente innegable. Otra cuestión es reflexionar sobre los verdaderos impactos y sobre lo cuantitativo y cualitativo de dichas mejoras, en comparación con las que el ser humano ha conseguido en otras épocas, incluida la revolución que el siglo pasado supuso la invención del microprocesador.

En cualquier caso, no debemos olvidar que estamos hablando de herramientas, creadas por y para los individuos, quienes, en última instancia, ponen la intención en usarlas. Y es de dicha intención de la que se derivan sus fortalezas y debilidades, sus oportunidades y amenazas, sus ventajas e inconvenientes.

Dentro de dicha sociedad, los ejemplos de uso son múltiples y variados, pues no existe un ámbito concreto en el que la transformación digital destaque por encima de los demás, sino que su creciente influencia abarca muchos aspectos: desde el comercio electrónico hasta la forma de trabajar, pasando por el activismo en línea o la manera de generar conocimiento.

Pero ¿dónde acaba la innovación y empieza el esnobismo? ¿Alguien duda sobre el papel que la sociedad y la publicidad han ejercido sobre el individuo para que este desee permanentemente «estar a la última»? ¿O acaso no hemos oído aquello de «hay que subirse al tren de las nuevas tecnologías»?

La tecnología es uno de los mayores exponentes de esta moda: ya no se trata solo de solucionar, mejorar o hacer evolucionar los métodos, sino de convertirlos en algo tan aparente que se convierta en una admiración, un anhelo, un orgullo o, por el contrario, nos abrume –según en qué parte de la brecha digital nos encontremos. Parece que hubiéramos asumido el mito de que el avance tecnológico es inexorable y «¡ay de aquel que no se embarque en él!».

Pero ¿qué hay de cierto en todo esto? Hablamos de *transformación digital* como esa gran revolución transformadora de la sociedad, de las empresas y de las organizaciones. Y de forma similar lo hacemos con otros grandes conceptos, como por ejemplo con la globalización. Yo soy de la opinión de que la sociedad está mucho menos globalizada de lo que parece. Esto, dicho así, puede resultar bastante provocador, pero los siguientes datos pueden servir para justificar la aseveración anterior:

1) Menos del 10 % del total de las inversiones mundiales se llevaron a cabo en países extranjeros, esto es, distintos al del inversor.

2) Curiosamente, este porcentaje coincide con el número de amigos extranjeros o diferentes al país en el que hemos registrado nuestro usuario de Facebook (y en LinkedIn, la gran red profesional).

3) Solo el 2 % de las llamadas telefónicas mundiales cruzan alguna frontera.

4) Y, por último, un dato muy relevante: solo el 1 % de las empresas del mundo realizan alguna operación internacional.

Estos datos provienen del último libro del profesor Gemawat, titulado *Word 3.0*,¹ en el que se analiza y critica de forma muy completa y nada sospechosa el mundo que nos rodea.

Con la transformación digital ocurre lo mismo que con la globalización: parece que estemos inmersos en una revolución de la que estamos empezando a escribir su historia, como si ya hubiera terminado.

Sin embargo, necesitamos algo de sosiego y de sentido común; poner los pies en el suelo y ver realmente qué está pasando, qué estamos viviendo y atisbar qué está por venir. Conviene, por tanto, ser muy cautos con las grandilocuentes afirmaciones a las que estamos acostumbrados para identificar si estamos viviendo una verdadera transformación en los sistemas de producción, distribución, comunicación y consumo, así como cambios profundos en la sociedad y en la economía. En plena revolución científica, vivimos un cambio de paradigma sin precedentes. No obstante, tal vez debamos plantearnos si acaso no nos encontramos ante una simple reescritura o, incluso, una mera evolución de los cambios que se produjeron en los años setenta con la incorporación de la tecnología informática en los procesos productivos.

Resulta evidente que, en términos de relación y productividad, la evolución de las herramientas de trabajo y de comunicación trae consigo numerosas ventajas, pero en función de cómo se entiendan o cómo se utilicen pueden acarrear efectos colaterales nada beneficiosos.

Cuando vemos a un profesional corrompiendo el planteamiento de su agenda al confundir lo urgente con lo importante por culpa de los mensajes recibidos por diversos canales, al dedicar más tiempo a reportar por esos mismos canales que a trabajar efectivamente; o cuando vemos a dos amigos adolescentes que llevan toda la tarde sentados en un banco, sin moverse ni mediar palabra, absortos en sus terminales móviles..., es entonces cuando entendemos que algo no está bien; que, sin duda, hemos sido víctimas de algún engaño.

En mayor o menor medida, la tecnología nos afecta prácticamente en todos los ámbitos de nuestra vida y, si nos centramos en la esfera profesional, este es precisamente uno de los terrenos donde más cambios tecnológicos se perciben.

Hace apenas siete años, las redes sociales, la llamada *web 2.0* era el último grito, pero, a lo largo de este tiempo, hemos podido profundizar en lo que es internet y en cómo ha ido evolucionando. Sirvan de ejemplo las grandes consultoras, los profesionales del *marketing* y similares que, a finales de los años noventa, ponían el foco en la optimización de los motores de búsqueda. A principios de 2000 y coincidiendo con la explosión de la burbuja del mundo del *e-business*, esos mismos ponían el foco en las enormes ventajas de los nuevos medios y, posteriormente, de los blogs. Desde 2007 aproximadamente, las redes sociales y la *web 2.0* han liderado los proyectos de *marketing* fomentados por consultoras y empresas. Recientemente, la *gamificación* (empleo de dinámicas de juego para adquirir nuevas habilidades, cambiar hábitos y alcanzar objetivos) empieza a arrasarse y el *Big Data* (o la optimización de grandes conjuntos de datos) se revela como una nueva oportunidad de negocio.

Siguiendo la evolución anterior, parece evidente que cuando comience el desuso de la palabra *gamificación* o del *Big Data*, cuando termine esta moda pasajera, los profesionales que trabajan en esas grandes consultoras o los expertos en *marketing* que viven de crear estas nuevas necesidades basadas, en muchos casos, en nuestro desconocimiento, buscarán otros modelos.

Una simple búsqueda en internet de las palabras *transformación digital* nos devuelve 484.000 resultados, en español, y más de 9 millones, en inglés. Las grandes consultoras llevan años trabajando en ello. Especialmente McKinsey, CapGemini junto al MIT y Deloitte, que están vendiendo el concepto desde el inicio de esta década. Razonablemente, su objetivo es vender proyectos de consultoría a propósito de la transformación digital.

Pero ¿de dónde proviene la idea? Inicialmente fue acuñada por McKinsey, para definir

los retos a los que deberían enfrentarse las organizaciones ante la revolución digital del consumidor. Comenzó a principios de la pasada década y, gracias al inicio de la recuperación tras la crisis, ha tomado un nuevo impulso.

Lo que queda patente, y no podemos negar, es que los avances en tecnología están cada día más presentes en nuestras vidas. Las estadísticas y los análisis a propósito del uso de todos estos medios son muy reveladores, pero también se ha evidenciado que ni los mercados ni la sociedad ni la economía se transforman exclusivamente con las tecnologías, sino que solo es posible con un cambio de modelo cultural, social y económico. La tecnología, por sí sola, no puede transformar nada.

Lo mismo ocurre con la información. Nunca antes habíamos tenido semejante volumen de información ni había sido tan accesible; sin embargo, la información en sí misma no implica conocimiento. Seguimos necesitando a alguien para percibir la información, seleccionarla, analizarla, procesarla y apropiarnos de lo más relevante porque ese proceso de transformar la información en conocimiento aún no hay herramienta o tecnología alguna que lo realice de forma automática.

Quizás, por primera vez en la historia, la humanidad ha sido capaz de crear más información de la que se puede absorber, fomentar más interdependencia de la que se puede gestionar y acelerar cambios difíciles de seguir.

Posiblemente nos encontramos ante el final de una etapa de transición, donde completamos la revolución tecnológica de finales del siglo pasado y entramos en una nueva fase, más veloz, con cambios tecnológicos más acelerados. Entonces, convendría plantearse si los valores y principios éticos que acarrearán estos cambios, que afectan claramente a nuestro modelo de sociedad y a cómo nos organizamos, son o han sido decididos por nosotros.

Lo anterior no significa una visión que niega el impacto que la transformación digital está teniendo en nuestra sociedad. Sería contraproducente negar lo que estamos viviendo o cuestionar si se trata de cambios importantes que afectan a todos los entornos sociales. Cambios que, por supuesto, están condicionados por la velocidad y la inmediatez que facilitan las nuevas tecnologías de la información y del conocimiento (NTIC).

La transformación digital acelera la globalización, a la vez que trae nuevas exigencias en los negocios. El entorno competitivo de una empresa ya no es solamente local, sino mundial. Las empresas, aunque no estén orientadas al mercado mundial, no pueden aislarse de la competitividad global. Cualquier fabricante al otro lado del mundo, independientemente de su tamaño, puede colocar sus productos en nuestro territorio, en nuestro mercado, sin apenas dificultades. Las empresas ya no tienen fronteras. Si repasamos la historia, veremos que, en sus inicios, el comercio internacional dependía de las relaciones entre países; más adelante, el ámbito del comercio se extendió a la órbita de las empresas multinacionales, para luego extenderse a empresas con cierta capacidad

logística y estar, hoy, al alcance de las pequeñas empresas. Incluso las microempresas y los individuos pueden estar presentes en un contexto de mercado único, porque ya no se necesita tener enormes volúmenes de capital para estar presente en otros países.

En el entorno laboral y empresarial, son innumerables las áreas que la evolución tecnológica y digital impacta. Cómo nos comunicamos en la actualidad ha cambiado sustancialmente de cómo lo veníamos haciendo, apenas cinco años atrás. Lo anterior ha dado lugar a la aparición de nuevas herramientas para la comunicación que requieren de una adaptación y un aprendizaje para su buen uso. No hablamos exclusivamente de aprender a utilizar los sistemas de mensajería instantánea o los medios de comunicación virtual, sino de saber usarlas adecuadamente para que nuestra comunicación sea más eficiente.

El impacto de este cambio requiere de una actualización de competencias y habilidades, para adaptar las empresas y organizaciones a la realidad en la que nos hallamos inmersos.

También se evidencia que las NTIC aumentan la capacidad de control para generar conocimiento sobre la base de la información, aunque se fomenta cierta superficialidad y, en mi opinión, gran confusión. Todos estamos sobrecargados de información, hecho que distrae y, posiblemente, nos está abocando a una enorme falta de profundización sobre la información disponible, haciendo que el conocimiento sea cada vez más difuso.

Nuestra vida transcurre en medio de una vorágine informativa que solamente va a seguir agravándose, ya que, para manejar la complejidad del mundo cambiante recibimos toneladas de datos, de información, y nos creamos la necesidad imprescindible de participar permanentemente en redes sociales. Recibimos mucha más información de la que solicitamos, de la que necesitamos y de la que somos capaces de asimilar. Lo que nos produce un sentimiento de culpabilidad porque no podemos estar al día, ni leer ni saber todo lo que deseáramos. No podemos gestionar todo aquello que parece que deberíamos gestionar, con la velocidad o la inmediatez que se nos requiere.

La enorme dispersión, así como la falta de concentración y, sobre todo, de concreción, pueden estar minando la calidad y la fuerza del pensamiento y la efectividad de nuestras propias acciones.

Por otro lado, el nivel medio de uso de internet en las empresas es todavía muy bajo, especialmente el uso de las tecnologías colaborativas. Además, el nivel formativo de los empleados y directivos en tecnologías de la información es aún bajo, sobre todo por lo que respecta a incorporar determinadas competencias que, con el uso de dichas tecnologías, deben integrarse. Incluso es valorable la falta de ajuste entre organización y tecnologías, y se hace necesario llevar a cabo importantes cambios a nivel organizativo y competitivo, para poder aprovechar el potencial que pueden tener para las organizaciones las tecnologías vinculadas a la denominada *sociedad de la información* y

del conocimiento, que sustentan la llamada *transformación digital*.

Los mercados, las empresas y, especialmente, las grandes corporaciones de ámbito multinacional se benefician de estas evoluciones en los ámbitos de las tecnologías de la comunicación, donde la inmediatez es un hecho determinante. Hoy por hoy, el ámbito empresarial está permanentemente conectado y la idea de compartir y de colaborar ha tomado unos derroteros diferentes a los conocidos hasta la fecha.

La cuestión, pues, no es negar las mejoras, sino contextualizarlas y evaluarlas para etiquetarlas correctamente según sus impactos efectivos y sin sensacionalismos.

Para que se produzca la transformación digital, es muy importante que haya contextos que faciliten un ambiente colaborativo. En las organizaciones, se evidencia que las redes sociales corporativas son, sin duda, espacios de encuentro entre las diferentes subculturas que las conforman y pueden dar pie a importantes confluencias que aporten valor a la propia organización. Pero en corporaciones que han estado aisladas durante mucho tiempo, como grandes compañías u organizaciones ancladas en sistemas jerárquicos tradicionales, existen barreras que no se rompen al implementar únicamente una aplicación de colaboración o redistribuyendo el espacio físico de una forma más abierta y moderna. Las nuevas herramientas basadas en las NTIC no van a determinar si una organización es más o menos social. Tampoco lo logrará cambiar la apariencia de sus oficinas. Esto es algo que vendrá definido por el ADN de la propia organización. Promover las NTIC y aprovechar sus potencialidades no es solo cuestión de nuevos procedimientos; fundamentalmente es cuestión de cultura empresarial: este es el gran reto.

En esta línea, es interesante el reciente análisis realizado por el Foro Económico Mundial (más conocido como Foro de Davos), que, a principios de 2016, centró su análisis en la Cuarta Revolución Industrial y el futuro del trabajo.² A lo largo de estas líneas, ya hemos comentado en diversas ocasiones el vertiginoso ritmo de cambio al que estamos expuestos, aunque como sociedad quizá no estemos del todo preparados para asumirlo. En el citado estudio, se afirma que el 65 % de los que ahora son niños tendrán empleos que aún no existen; al mismo tiempo, nos hablan de una realidad inexorable: incrementará el número de personas desempleadas.

Realmente, lo anterior debería ser el centro de todo debate: por un lado, la mayoría de los trabajos perdidos a lo largo de la crisis de 2008 pertenecían a sectores bien remunerados. En cambio, casi tres cuartos de los empleos que se han creado (hablamos del periodo 2008-2015) pertenecen a sectores mal remunerados o cuyas propuestas salariales presentan considerables reducciones de salario.

En el Foro Davos, se concluye que los cambios derivados de la automatización en el mercado laboral podrían producir una pérdida de más de 7 millones de empleos en el periodo 2015-2020, aunque, en sentido contrario, se podrían crear –en el mismo

periodo— 2 millones de nuevos oficios (en campos relacionados con la informática, las matemáticas, la ingeniería y la arquitectura).

En el siglo pasado, los sindicatos se resistieron a las nuevas tecnologías de producción, pero, en la actualidad, han sido considerados responsables de impedir el progreso económico en muchas industrias: tanto en la industria automovilística europea como en la norteamericana se han resistido a cerrar plantas obsoletas y a introducir métodos de producción más flexibles que permitan un grado de eficiencia similar al de los fabricantes japoneses. Por supuesto, no siempre ha sido así, en la Suecia y la Alemania posteriores a 1945, por ejemplo, los sindicatos fueron inducidos a unirse a coaliciones destinadas a incrementar la productividad.

Las preguntas que debemos formularnos no deben ir solo en la línea de si las tecnologías destruyen o crean más empleo (hemos vivido otras revoluciones tecnológicas que han demostrado que lo generan); lo que realmente debemos preguntarnos es qué tipo de sociedad queremos para el futuro y qué lugar debe ocupar la tecnología en ella.

Ahora, las nuevas empresas plantean modelos de negocio en los que se ensalza su valor virtual, que flexibilizan su esqueleto interno y desarrollan ventajas competitivas a partir de su capital intelectual. Estas son las organizaciones del futuro: aquellas que gestionan el conocimiento implícito de sus empleados y lo convierten en capital explícito. Este nuevo enfoque coexiste con el más tradicional, pero es radicalmente distinto. Concretamente, el modelo más arraigado queda ligado a los sectores industriales primarios y de transformación, mientras que el segundo va cubriendo paulatinamente todos los sectores de servicios y cambiando su operatividad. Este formato de economía posee tres características definitorias: a) tiene carácter global, está interconectado y es intangible; b) se basa en la tecnología digital y en los medios de comunicación, y, c) soporta flujos crecientes de datos, de información y de conocimiento.

Esto ha llevado a que las empresas desarrollen y sistematicen sus capacidades internas de generación de aprendizaje, pues así pueden enfrentarse a las vacilaciones de los mercados y de las tecnologías. Las empresas están componiendo una fuerte base de conocimiento que sustentará el incremento de su producción, así como la diversificación y mejora de lo que elaboren. En una economía donde lo único cierto es la incertidumbre, la única fuente segura para conseguir una ventaja competitiva duradera es el conocimiento. En tiempos de crisis, podemos perder el dinero, pero nadie nos desposeerá de nuestras competencias.

Las empresas desean transformarse, nutrirse de las posibilidades que la tecnología les brinda para compartir y alimentar el conocimiento. Si los particulares ya lo están llevando a cabo, ¿por qué no hacerlo nosotros? El denominado *capital intelectual* se conforma de personas con talento y del conocimiento mismo, lo cual llama a gritos a

herramientas que nos permitan conectar ambos conceptos. Pero, además de impulsar la herramienta, ¿conseguiremos incentivar que se origine la intención, la actitud, el compromiso con la organización, el altruismo, el espíritu de equipo, el compañerismo...; esto es, una verdadera colaboración a nuestro favor?

Para lograr esta transformación, muchas organizaciones están viendo como imprescindible el llevar a cabo una estrategia de adopción de una cultura de transformación digital que asegure no solo su correcta implantación, sino también su adopción por parte de todos los profesionales que conforman las organizaciones. La clave radica en que los empleados colaboren, participen y se apoderen de dichas herramientas en su día a día. Para ello, una de las características mencionada y que aparece en todos los estudios sobre productividad es fomentar y propiciar una cultura de aprendizaje permanente donde el empleado quede ubicado en el centro.

Por todo ello, quizás los modelos de competencias actuales estén quedando obsoletos³ y debemos reorientarnos hacia un perfil especial más digital centrado fundamentalmente en:

- Facilitar el aprendizaje.
- Fomentar las capacidades que favorecen la apertura al cambio.
- Apuntalar la aplicación de las tecnologías al trabajo diario con normalidad.

Contratar personas con las habilidades necesarias para competir en un mercado cada vez más complejo no es la única opción. Las empresas deben centrarse en facilitar las capacidades necesarias a sus propios profesionales mediante una mejora significativa de los niveles de formación. Esto significa transformar la organización en un entorno de formación y colaboración continuas, desarrollando una red de personas que favorezca la innovación, la aportación de ideas y la adopción de mejores prácticas, mediante expertos tanto externos como internos. Se trata del concepto *agility* que debe acompañarse de estructuras mucho más planas, de un cambio en el modelo de liderazgo desde el que migrar hacia el concepto de *verdadero líder* frente al tradicional «jefe» y, finalmente, en el que la flexibilidad sea una realidad en todos los ámbitos de la organización.

La tecnología no es, por tanto, el mayor reto; este son las personas y el cambio de comportamientos que pueda alcanzarse. Las empresas cuentan con las herramientas colaborativas adecuadas, pero son las personas las que deben acogerlas, hacerlas suyas y utilizarlas de forma eficiente. Los profesionales deben ser capaces de compartir sus conocimientos, experiencias y talento por medio de estos nuevos canales de comunicación. Sigue evidenciándose que, sin un cambio cultural en las propias organizaciones, ninguna tecnología puede hacer que el efecto colaborativo crezca.

Las empresas que lanzan iniciativas de transformación cultural hacia una cultura digital, que fomentan la participación y la colaboración entre sus empleados, reducen sus

costes e incrementan el rendimiento, la eficiencia y el compromiso de los profesionales. Más concretamente:

- Reducen costes porque evitan la duplicidad del trabajo, los desplazamientos innecesarios y el uso inadecuado de ciertas tecnologías de comunicación.
- Incrementan su rendimiento y eficiencia, ya que se benefician de los conocimientos y la inteligencia colectiva de la organización, y se acercan a una nueva cultura basada en la innovación y la colaboración.
- Mejoran la comunicación y la participación, acercando personas y equipos, facilitando el acceso al conocimiento y al trabajo en equipo, y mejorando el compromiso de sus empleados.

Muchos directivos están introduciendo nuevas tecnologías para fomentar la colaboración. Con todo, la mayoría de los directivos todavía se muestran escépticos ante el poder de estas inversiones para mejorar la calidad del trabajo. A propósito de lo anterior, resulta interesante que conozcamos con más detalle qué piensan los directivos sobre este complejo mundo que les ha tocado, a ellos y a todos.

Tanto en los estudios llevados a cabo por IBM⁴ en 2010, 2012 y 2014, como en el más actual de Accenture,⁵ los CEO entrevistados identificaron un nuevo reto principal: la complejidad. Además, se evidencia que los directivos trabajan en un entorno mucho más volátil, incierto y complejo, donde los cambios graduales ya no bastan en un mundo cuyo funcionamiento es esencialmente distinto.

Los estudios arrojan las siguientes conclusiones principales:

- La creatividad es la cualidad de liderazgo más importante. Las empresas que ellos consideran sobresalientes promueven la innovación en sus organizaciones
- Las organizaciones de mayor éxito crean productos en colaboración con sus clientes, a los que integran en sus procesos básicos (aquí, el *crowdsourcing*⁶ puede generar una excelente oportunidad de negocio). El acercamiento a sus clientes se convierte en una de las prioridades principales.
- Las empresas que mejor rinden gestionan la complejidad a favor de sus organizaciones, clientes y socios, simplificando sus operaciones y productos, e incrementando sus destrezas al cambiar su forma de trabajar, de acceder a los recursos y de introducirse en mercados mundiales.
- El liderazgo de un mundo hiperconectado.

Los efectos de la creciente complejidad exigen a las organizaciones que usen su creatividad de una forma mucho más audaz, conectando con el cliente de forma mucho más imaginativa y diseñando operaciones que primen la rapidez y la flexibilidad,

características necesarias para preparar a las organizaciones para su éxito en este futuro tan complejo en el que están inmersas y que, presumiblemente, irá en aumento.

Siguiendo los estudios citados, las empresas se tienen que preocupar por:

- Incorporar un liderazgo creativo y participativo dentro de las organizaciones.
- Desarrollar destrezas operativas.
- Reinventar la relación con los clientes.

De los análisis anteriores, así como el reciente informe de Deloitte,⁷ se desprende que un gran número de directivos y CEO no creen estar preparados para el actual contexto ni el venidero. La mayor conectividad actual ha dado paso a fuertes y desconocidas interdependencias, cuyas consecuencias, en muchas ocasiones, también se desconocen. Por eso deben cambiar sus modelos de negocio y muchos de sus supuestos, tremendamente arraigados, con el objetivo único de reevaluar el modo de generar valor.

La transformación digital desde el punto de vista empresarial no es solo *marketing*, sino rediseño de negocios donde se irán incorporando muchos actores y creando grandes alianzas para prestar servicios a los clientes. Asimismo, los cambios globales aumentarán, sin duda, la complejidad, desplazando el poder económico hacia mercados y países emergentes. Ahí:

- Existirá una mayor intervención gubernamental y de normativas más restrictivas.
- La tecnología continuará aumentando su importancia.
- Se incrementará la complejidad al crear un mundo completamente interconectado.

La esencia de la economía está cambiando hacia la experiencia del cliente y, aquí, el empleado se convierte en la pieza clave de la transmisión del concepto de *experiencia* anteriormente citado.

Una ventaja interesante es que las redes sociales permiten conectar a empresas con el talento que necesitan y atraerlo, al más puro estilo del *marketing*. Estas herramientas son rápidas y económicas, y ponen a disposición de la empresa toda la información que necesite sobre el candidato. No solo al talento externo, sino también al interno. Necesitamos personas con voz y voto, que demanden una mayor horizontalidad organizativa y que hayan dejado alguna huella digital, que ofrezcan una idea de lo que pueden llegar a realizar en un futuro, que sean parte decisiva y, en definitiva, protagonistas en generar su propia carrera.

Y en este contexto, un área que cobra especial relevancia es la de los recursos humanos (RR. HH.) en las organizaciones: el gran cambio que debe experimentar consiste en dejar de ser proveedor de recursos y procesos, para convertirse en proveedor de servicios y ser el artífice de generar la experiencia del empleado durante su ciclo de vida como

trabajador.

Por ello, y teniendo ya claro que se trata de un cambio centrado en las personas, el área de RR. HH. debe liderar el cambio de comportamiento, identificando primero el perfil especial, las capacidades necesarias para el cambio digital y, después, desarrollándolas. El foco se debe poner en el compromiso del trabajador con la organización, la capacidad relacional tanto interna como externa, la competencia creativa, la capacidad de innovación y la competencia de adaptación al cambio. Todas estas competencias que muchas veces trascienden la antigua visión de analizar solo los costes directos, que llevan a que las propias organizaciones empresariales vean que el control sobre el trabajo no puede limitarse exclusivamente al control sobre la producción. Por ejemplo, cada vez se emplea menos la medición de los tiempos: la flexibilidad debe tomar la delantera a los elementos de control horario que hemos vivido hasta ahora. En este sentido, el desarrollo de los factores motivacionales (aportación al grupo, contribución a la mejora del ambiente laboral, capacidad de liderar un grupo creando equipos de alto rendimiento, etc.) se convierte en uno de los instrumentos más eficaces de la competitividad, ya que implica más profundamente a los equipos en el proyecto común. En definitiva, RR. HH. debe retar a la organización implantando modelos basados en la confianza y en el compromiso.

En síntesis, los diferentes estudios analizados apuntan al capital humano como el principal factor que incidirá en el incremento de la productividad, algo que no conseguiremos invirtiendo únicamente en tecnología.

A la luz de todo lo anterior, podemos concluir que el cambio en las formas tradicionales de producción y de consumo del conocimiento ha posibilitado que crezca su importancia como recurso económico. El uso de la información por parte de quien debería ser considerado un trabajador del conocimiento ha originado cambios fundamentales a finales del siglo XX y principios del XXI, que parecen haber producido una ruptura con el pasado. Esto implica, por un lado –según Krüger–, la necesidad de aprender a lo largo de toda la vida;⁸ pero igualmente crece la conciencia del no saber –según Hans-Dieter⁹ y la conciencia de los riesgos de la sociedad moderna, en palabras de Hansson Sven Ove.¹⁰

Pero ¿hablamos de nuevas maneras de hacer las mismas cosas o realmente de hacer nuevas cosas? Esta es una de las grandes preguntas para identificar al «trabajador del conocimiento»: se trata de realizar las cosas de siempre de forma nueva o realmente han surgido nuevas actividades más concretas en torno al conocimiento.

En realidad hay un poco de ambas cosas, aunque la respuesta es: «sí, han surgido nuevas actividades en torno al conocimiento». Nuevas profesiones y, en breve, irán apareciendo otras. Basta ver el incremento de la necesidad de contar con perfiles que puedan manejar la creciente e inmanejable «maraña» de datos e información con la que

cuentan las organizaciones.

Los trabajadores del siglo XXI poseen suficientes competencias en herramientas digitales que, a su vez, son fáciles de usar; competencias y tecnologías cada vez más extendidas y accesos cada vez más potentes y generalizados, incluso en zonas antes aisladas donde una conexión a internet era impensable o muy costosa. La cultura digital facilitará la forja o la destrucción de una reputación de pericia y fiabilidad. Sin embargo, tampoco queda claro de qué manera la sociedad tratará a los individuos que no puedan o no quieran estar al día. El informe de Davos anteriormente citado y otros muchos que han ido apareciendo recientemente lo constatan.

Para poder aceptar por completo lo que implica el nuevo estilo de vida, habrá que esperar a que crezcan los futuros trabajadores criados en hogares con conexiones integradas –los milenials y la generación Z–, para quienes lo digital es algo natural. Al igual que en el pasado, la tecnología abre puertas; no fuerza a la sociedad a atravesarlas. No obstante, los cambios contemporáneos pueden significar, en general, una transformación social, bastante comparable en magnitud a la aparición de las fábricas y su impacto en la sociedad de los siglos XVIII y XIX.

Jesús Briones Delgado

Human Resources Manager en el Grupo CEPSA.

Doctor en Problemas contemporáneos de la sociedad de la información, por la Universidad Complutense de Madrid.

Autor del libro *Promesas y realidades de la «revolución tecnológica»*. Editorial Catarata, 2016.

-
1. Ghemawat, Pankaj (2011). *Mundo 3.0*. Bilbao: Deusto Ediciones.
 2. «The Future of Jobs Employment, Skills and Workforce Strategy for the Fourth Industrial Revolution», World Economic Forum, 2016.
 3. Según un reciente artículo de *Harvard Business Review*, «en un contexto incierto, volátil, complejo y ambiguo, los procesos de evaluación basados en competencias resultan cada vez más insuficientes, la cuestión no es si sus empleados tienen las competencias necesarias si no si estos tienen el suficiente potencial para desarrollarlas» (Claudio Fernández Araoz, 2015).
 4. «Liderar en la complejidad». Conclusiones de The Global CEO Study 2010, 2012 y 2014.
 5. Accenture Technology Vision 2016.
 6. El *crowdsourcing*, de *crowd* (masa) y *sourcing* (externalización), también conocido como *tercerización masiva* (o *subcontratación voluntaria*), consiste en externalizar tareas que, tradicionalmente, realizaba un empleado o contratista, a un grupo numeroso de personas o una comunidad (masa) por medio de una convocatoria abierta.
 7. Deloitte (2015). «Tendencias Globales del Capital Humano de Bersin».
 8. Krüger, K. (2006). «El concepto de la sociedad del conocimiento», *Revista bibliográfica de Geografía*

y *Ciencias Sociales*, 11, Universidad de Barcelona, pág. 683.

9. Hans-Dieter, E. (2002). «Culturas Epistemológicas: Hacia una Nueva Sociología del Conocimiento», Universität Bielefeld, Fakultät für Soziologie, Forschungsschwerpunkt Entwicklungssoziologie, *Working Paper*, 335. Disponible en: <[https://www.uni-bielefeld.de/\(de\)/tdrc/ag_soanth/publications/working_papers/wp335.pdf](https://www.uni-bielefeld.de/(de)/tdrc/ag_soanth/publications/working_papers/wp335.pdf)>.

10. Hansson, S. O. (2002). «Las inseguridades en la sociedad del conocimiento», *Revista Internacional de Ciencias Sociales*. UNESCO, pág. 171.

Capítulo I

¿Qué significa ser digital?

La transformación de átomos a bits es irremediable e imparable.

Nicholas Negroponte

Utilizamos el término *digital* como sinónimo de modernidad, en contraposición a lo analógico en tanto que perteneciente a la historia, el pasado, lo caduco...

El problema aparece cuando el término lo asociamos a cualquier ámbito de nuestras vidas, pues, si bien al principio lo asociábamos al uso de la tecnología o a los dispositivos electrónicos, ahora ya hablamos de una era o de una forma de vida.

Etimológicamente, la palabra *digital* proviene del latín *digitum* ('dedo' o 'perteneciente a las extremidades, manos y pies'). Ya los romanos contaban con los dedos. De ahí que a las primeras nueve cifras se les llamara *digitus* ('dedos'). Por tanto, la mano puede considerarse la máquina de calcular más antigua.

Por su parte, la palabra *analogía*, de la que se deriva *analógico*, se forma a partir de los términos griegos *Ana*, que indica 'reiteración', y *logos*, que significa 'conocimiento'.

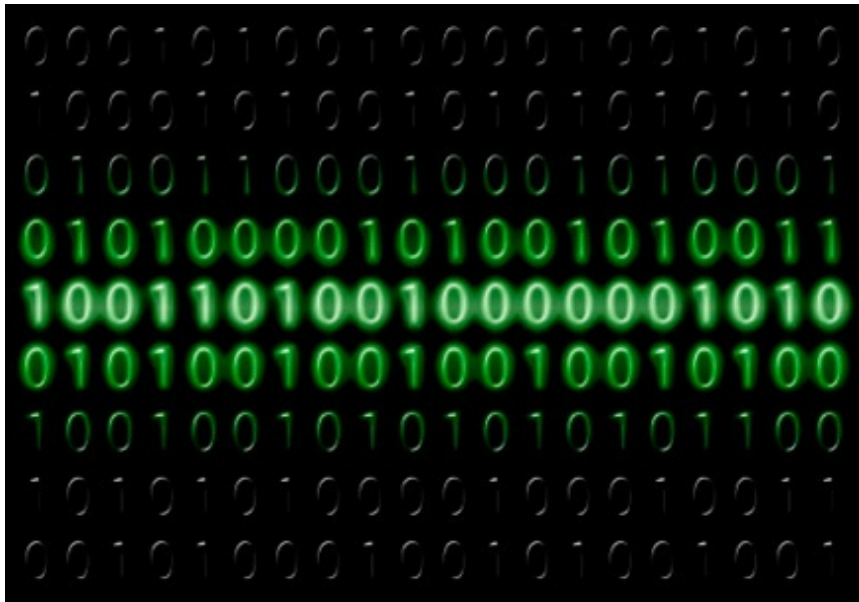
En la actualidad, y por lo general, llamamos *digital* a todo aquello que se puede reducir a números (dígitos) y, desde hace algunos años, a los números binarios: concatenación de los números 0 y 1. De esta forma, cuando hablamos de un archivo digital (una canción en formato MP3 o una foto en *jpeg*), es porque el contenido ha sido reducido a un número finito de puntos, los cuales se expresan mediante combinaciones binarias.

La paradoja aparece cuando para utilizar el dispositivo digital más extendido, el teléfono inteligente o móvil, nuestros dedos son los principales protagonistas.



Resulta que el adjetivo *digital* encaja perfectamente con las nuevas tendencias.

Sin embargo, la extensión del término se produce por la distribución de los sistemas informáticos (ordenadores o computadoras), basados en el sistema binario.



Aunque el adjetivo *digital* se aplica a los diez primeros números entre el 0 y el 9 (que equivalen a los diez dedos de la mano), la ingeniería informática precisa únicamente del 0 y el 1.

Así, cualquier número puede representarse por una secuencia binaria o, lo que es lo mismo, por bits, los cuales se generan a partir de la conversión de un número decimal en una concatenación de dos elementos que se excluyen mutuamente: normalmente 1 y 0, aunque podríamos utilizar los símbolos x y o , $-$ y $+$, etc.

Ejemplo de número decimal transformado en binario: $131 = 10000011$

La explicación es muy sencilla (o complicada, según se mire): los ordenadores funcionan con dos grados de voltaje: **apagado** (0 voltios), que se representa con el **0**, y **encendido** (+5 o +12 voltios), representado por el **1**. Mediante el sistema binario (sucesión de 1 y 0) podemos almacenar, procesar y transmitir cualquier tipo de información en nuestros dispositivos electrónicos, y los encontramos por todas partes; es decir, ¿podemos imaginar nuestra actividad diaria sin un dispositivo electrónico?

Desde un ordenador hasta una lavadora; nos pasamos el día generando datos para ser más eficientes. La diferencia está en que antes solo servían para mejorar una tarea, mientras que ahora hay un análisis de la información que permite predecir sucesos.

Así, la era digital se conoce como *la era de la información* o *la era informática*; un periodo de nuestra historia asociado al uso de las TIC. Si pensamos en dispositivos o herramientas tecnológicas, un aparato analógico produce variaciones físicas (sin utilizar antes un sistema de dígitos).

Mientras un dispositivo analógico se caracteriza por la repetición y porque produce variaciones físicas, un instrumento digital genera, transmite, maneja, procesa o almacena información.

El término *analógico* hace referencia a la consistencia de las cosas en tanto en cuanto son repetitivas. Por eso, un objeto que es analógico está destinado a ser continuo (como las agujas de un reloj).

La cámara fotográfica analógica exponía a la luz una película (material plástico) de forma controlada para obtener una reacción en su superficie; un disco de vinilo era grabado por unos surcos que interpretaba la aguja del tocadiscos para emitir ondas sonoras. Por el contrario, la cámara digital guarda información, utiliza el sistema de dígitos, al igual que un fichero MP3 contiene datos para su reproducción musical.

Como decía Negroponte en su libro *Ser Digital*,¹ «la transformación de átomos a bits es irremediable e imparable».

Llevado a la sociedad, a las personas, ser digital representa utilizar la información (captarla, almacenarla, transformarla, compartirla) para generar cambios en nuestro entorno.

Ser digital no es un estado, es una actitud.

Muchas veces confundimos el uso de dispositivos con ser digital, cuando el hombre de las cavernas ya utilizaba dispositivos para ser más eficiente. Al hablar de *nativos digitales* nos referimos a las generaciones que, al nacer, ya han comenzado a utilizar de forma natural aparatos electrónicos, cuando ser digital supone mucho más:

- **Gente móvil:** somos «personas distintas» en función del momento del día y del uso de diferentes dispositivos para consumir contenidos, conocimiento. Durante

nuestra jornada laboral, utilizamos un ordenador; en el transporte hacia casa, el teléfono inteligente y, una vez en allí, la reina es la tableta.

- **Somos sociales:** siempre conectados e intercomunicados. Da igual lo que hagamos, tanto si vamos a caminar como si nos quedamos en casa viendo la televisión, el móvil nos acompaña en todo momento e interactuamos con nuestros iguales mientras realizamos cualquier actividad.

- **Aplicaciones en la nube:** no es necesario hacer copias de los documentos en diferentes dispositivos, porque podemos acceder a ellos desde cualquier lugar si estamos conectados a internet; cada vez nos preocupan menos las copias de seguridad porque ahora es algo de lo que se preocupan otros; tenemos acceso a un sinfín de aplicaciones gratuitas que se actualizan permanentemente; y un largo etcétera de ventajas.

- **Compartir la información:** la información ya no es poder; ahora, lo importante y por lo que nos valoran es por nuestra capacidad de compartirla y de mejorarla. Valoramos la labor de los curadores de contenidos porque nos evitan el trabajo de localizar y filtrar la información.

- **Edición conjunta:** la Wikipedia fue la pionera, pero ahora contamos con múltiples recursos para generar conocimiento a partir de la colaboración; esto es, sumar nuestras competencias para conseguir algo mejor en menos tiempo, porque, cuando se trata de colaborar, las matemáticas «engañan», porque $1 + 1$ es más que 2.

En entornos colaborativos: $1 + 1 > 2$

Y esto es sumamente relevante en la formación. Los que llevamos un tiempo en este sector hemos tenido la oportunidad de equivocarnos muchas veces: encontramos nuevas herramientas, pero aplicamos viejos métodos; aconsejamos incorporar un sistema de gestión del aprendizaje (*Learning Management Systems*, LMS) en las empresas y luego los infrautilizamos; disponíamos de medios para fomentar la comunicación, pero pusimos el foco en los contenidos (*e-reading*); esperábamos que un buen formador en el aula obtuviera los mismos resultados en línea (a veces sin la formación adecuada), etc.

Un ejemplo claro de cómo ha evolucionado el *e-learning* en las empresas es el de Telefónica. Tal y como ha ido progresando la tecnología, también lo ha hecho la forma de capacitar a sus empleados.

Como nos explica el equipo responsable de la formación digital e interna de Telefónica en Chile (M.^a Beatriz Silva, Nury Ávila y Arturo Durán), cada vez es más recurrente que las organizaciones instauren nuevos y atractivos modelos de formación que se complementen con los ya tradicionales cursos presenciales. Hay algunas empresas que apuestan casi al 100 % por programas *e-learning*, aunque hay otras que van mucho más allá, como es el caso de Telefónica, que creó su propia factoría de contenidos bajo un modelo de Escuelas Digitales.

El área de capacitación de Telefónica ha consolidado su modelo con sello propio, ya con el 80 % de sus procesos en línea, para posicionar las Escuelas Digitales dentro de la organización.

La historia empieza en 2013, cuando el equipo de Capacitación notó que los cursos en modalidad *e-learning* no siempre se ajustaban a la multiplicidad de necesidades de la audiencia. En búsqueda de una solución, paulatinamente se fueron introduciendo en el mundo de los objetos de aprendizaje, descubriendo una serie de beneficios: los tiempos de producción, la facilidad de actualización y la posibilidad de combinar diferentes recursos, estableciendo «itinerarios» o «rutas formativas».

Incrementar la velocidad de los procesos de formación es un desafío constante, sobre todo en la industria de telecomunicaciones, que está llamada a ser protagonista de esta era digital; con esto la formación y actualización del capital humano pasa a ser un aliado relevante para aprovechar las oportunidades de crecimiento y liderazgo.

Fue así como el año 2014, con un camino de aprendizaje recorrido, se tomó la decisión de dar el siguiente paso para dar forma a la primera Escuela Digital, diseñada especialmente para cubrir las necesidades de capacitación de la primera línea comercial en los canales de *call center* y sucursales, logrando reducir el promedio de duración de cada curso de actualización: desde dos horas presenciales a solo ocho minutos en formato *online*.

A partir de 2015 se incrementó su cobertura, inaugurando nuevas Escuelas Digitales, tanto para especializar a los ejecutivos de ventas como para los técnicos de terreno. Junto con la evolución de la formación se reinventaron en muchos sentidos, haciendo más robusto su modelo académico e incorporando nuevos perfiles especialistas en la creación de objetos de aprendizaje atractivos, para un público exigente y joven. Este equipo multidisciplinario fue bautizado internamente como *factoría de contenidos*.

La factoría de contenidos es el equipo encargado de crear los objetos de aprendizaje para las distintas Escuelas Digitales, iniciando su andadura con la creación de 100 contenidos anuales en 2014, hasta acumular en la actualidad más de 400 contenidos. Esto implica una constante evolución para lograr equilibrar la productividad con un alto estándar de calidad, donde innovar es una exigencia que busca mantener cautivo a un público que logró, hace ya algunos años, encantarse con este nuevo método de formación.

Este proyecto sustenta sus bases en un equipo donde interactúan áreas clave del negocio, encargadas de detectar necesidades y priorizarlas conforme la estrategia de cada canal y asegurar la realización de cada actividad. El equipo de capacitación de RR. HH. aporta el desarrollo tecnológico, modelo académico y diseño de productos y a la vez un equipo de *trainers* especialistas, tutores *online*, expertos en contenidos, diseñadores instruccionales y desarrolladores audiovisuales, dan vida al proyecto desde una empresa especialista en capacitación digital que presta servicios a Telefónica.

El año 2016, el Equipo de la Subgerencia de Capacitación de Telefónica decidió desarrollar internamente una escuela que agrupara la formación de ventas, *call center* y sucursales, gestando un nuevo portal de formación denominado *Academia Comercial Movistar*, con un renovado diseño y mucho más flexible en actualizaciones para adaptarse a las necesidades de sus usuarios. A su vez se inició la fase de consolidación del modelo de Escuelas Digitales para la primera línea de atención Movistar, sumando esta vez al público de empresas, adaptando el diseño académico, sistémico y de contenidos a esta importante área del negocio de Telefónica.

Actualmente por las Escuelas Digitales de Telefónica transitan alrededor de 15.000 participantes, tanto internos, como de empresas aliadas de la compañía, lo que se traduce en un trabajo constante para mantener actualizado el contenido y la creación de nuevos proyectos de formación.

Si bien la idea es optimizar los recursos de aprendizaje, también es importante conectarse con las nuevas generaciones, los nativos digitales. Con producción digital y medios audiovisuales, al más puro estilo de YouTube, recibiendo *feedback* constante de sus usuarios y aprendiendo tanto de aciertos como de errores, cada día hay una mejor conexión con el *front desk*.

La creación de contenidos es un tema que apasiona al equipo de Telefónica. Tener la libertad de probar nuevos formatos les exige investigar, estar atentos a nuevas tendencias virales y cuestionarse la forma de hacer las cosas. Entre los formatos utilizados, han pasado desde los recursos de *e-learning* más clásicos con presentador hasta *webseries*, programas en formato televisivos, MOOC, entrevistas, simuladores sociales con árbol de decisiones, juegos interactivos, recreaciones, análisis de casos, foros, chat sincrónicos con *trainers* especialistas e incluso un curso que usa un títere como guía de contenidos.

Los desafíos para el equipo de la Subgerencia de Capacitación de Telefónica suman y siguen. Entre ellos está la adopción de las mejores prácticas de aula invertida para aplicarlos a un contexto de capacitación para adultos, apostando por incrementar la efectividad de sus procesos de formación inicial al puesto de trabajo. Esto se logra mediante una metodología que lleva los contenidos teóricos a recursos de corta duración, promoviendo el activismo en el aula, es decir, que cada alumno realmente se convierta en protagonista de su propio aprendizaje, mediante actividades prácticas, grupales, que desarrollen competencias mucho más finas que las que un modelo convencional de capacitación lograría.

En esta metodología es fundamental impulsar y aprovechar el tiempo en el desarrollo de habilidades superiores del participante en el aula, en compañía de otros estudiantes y del profesor. Esta adaptación del aula invertida al contexto de inducción dio lugar al modelo de Aula Digital Experiencial (ADE), el cual asocia la filosofía de los materiales audiovisuales de corta duración de las escuelas digitales con el aprendizaje experiencial, donde el alumno practica desde los primeros días lo que vivirá en su contexto real de trabajo en atención de clientes, obteniendo como resultado un aprendizaje acelerado.

En este sentido, Telefónica ha sido pionera en Chile en acreditar su nuevo modelo de capacitación, con la única organización chilena y de Latinoamérica que posee el conocimiento y la experiencia práctica en la implementación y evaluación del aula invertida o Flipped Classroom. Montesur Consultores forma profesores en el modelo, así como participa de su implementación en los «Colegios Mayor», únicos en Chile que han adoptado el Flipped Classroom como su modelo educativo. En el ámbito de la capacitación estratégica, Telefónica ha abordado como temática los comportamientos corporativos, definidos por la compañía dentro del programa estratégico, mediante cursos *e-learning* disponibles en una plataforma global, acompañado de acciones desarrolladas localmente, como guías interactivas y comunidades de aprendizaje.

Ya en los años 2013 y 2014 se avanzó hacia el desarrollo de itinerarios o rutas formativas que implicaban que el alumno debía recorrer diversas etapas de manera secuencial, desde un diagnóstico inicial hasta la evaluación final.

Con la llegada del nuevo plan estratégico, el mensaje de una empresa de telecomunicaciones digital a la vanguardia en los servicios digitales dio un giro exponencial. Este mensaje es el que el equipo de la Subgerencia de Capacitación reflejó en una propuesta renovada. Cabe mencionar que el equipo de Formación Digital de la subgerencia no basa su metodología en una única teoría del aprendizaje para desarrollar las acciones formativas. La premisa es que el alumno pueda aprender y aprehender conocimientos y habilidades de manera dosificada, entretenida, incorporando herramientas que permitan una simulación de realidad. Esto facilita que haya una correcta apropiación y posterior traspaso de conocimientos y habilidades al puesto de trabajo.

Para el equipo fue importante renombrar las Rutas Formativas y se eligió el nombre de **Ecosistema**, que daba el sentido de amplitud que se requería para dar este salto exponencial e ir a tono con el mensaje de la compañía. Pero, aparte del nombre, se trabajó con foco en la autogestión del alumno, poniéndolo en el

centro del proceso de enseñanza-aprendizaje, dándole más control y la posibilidad de tomar decisiones.

Esto se incorporó a la imagen de un dron, controlado por el alumno. Este seleccionaba los países, que había sobrevolado previamente y que se corresponden con aquellos en los que opera Telefónica. Cada país seleccionado, a su vez, se asociaba a los distintos contenidos del curso. El concepto de *autogestión* fue central, ya que el alumno podía desde este punto generar su propio itinerario de aprendizaje, escoger cómo recorrerlo y elegir el número de actividades para desarrollar. Por tanto, es él quien escoge su nivel de avance, desde un explorador principiante a uno avanzado. Todo lo anterior, manteniendo y potenciando el ambiente lúdico y *gamificado* de desarrollos anteriores. Cada contenido llevaba una evaluación básica en formato lúdico e iba acompañado de alguna actividad, en algunos casos comentar en algún foro, proponer acciones respecto de algún tema, con la posibilidad de ser valorado por otros. También se incluyó otro tipo de actividades, denominadas *multipropósito*, que permitían cumplir varios objetivos en el ámbito del perfil digital que Telefónica promueve en sus empleados, por ejemplo, identificar un producto o servicio digital de la compañía, operar con su teléfono inteligente para sacarse un *selfie* y, por último, obtener la colaboración de otro compañero en una actividad grupal que le permitía cumplir con el desafío.

La participación y satisfacción de los usuarios con este formato de capacitación es de niveles de excelencia (4,5 sobre 5 en satisfacción y más de 90 % de participación), pero además siempre se evalúa el nivel de transferencia de lo aprendido, que está por encima de un 85 %.

El próximo desafío es continuar la aventura, tomando siempre como punto central la autogestión del alumno, bajo la premisa del pensamiento de Benjamin Franklin: «Dime y lo olvido, enséñame y lo recuerdo, involúcrame y lo aprendo».

A su vez, se está trabajando en un proceso de Learning Analytics de toda la información que provee la plataforma. En el ámbito de lo comportamental, se pretende además trabajar en el papel clave del líder como el principal motivador de sus colaboradores directos, para lo cual es necesario entregarle las herramientas necesarias, en términos de que pueda reconocer las principales instancias del proceso de capacitación y que pueda convertirse en un *partner* del modelo.

El entorno donde se pone a disposición este contenido es una plataforma de clase mundial, la cual a su vez agrupa a la mayoría de los procesos de RR. HH. de Telefónica a nivel mundial. Para el ámbito de formación, la plataforma cuenta con los beneficios de un LMS, que incluye una serie de contenidos del catálogo de la Oferta Global de Capacitación que Telefónica dispone para sus empleados, así como una gama de recursos Social Learning, llamados *grupos Jam*, donde los participantes comparten recursos y buenas prácticas que aporten a su aprendizaje y en el desarrollo de sus funciones.

Entre los contenidos más valorados de la oferta global, están los MOOC (*Massive On Line Open Course*); los cursos abiertos de la plataforma Miriada X, que cuenta con programas en línea avalados por prestigiosas universidades; los cursos de Universitat Telefónica, y la plataforma eKiss, red de conocimiento en temas tecnológicos. Es amplio el conocimiento que se tiene en la empresa y se encuentra en mayor o menor medida en cada uno de los colaboradores que trabajan en ella. Por ello, parte del desafío del ecosistema de aprendizaje es lograr que cada colaborador, independientemente de su área o de su edad, se sienta en condiciones de aportar algo. Es tan importante el colaborador que es experto en un tema y es capaz de exponer dicho conocimiento en una charla TED, como aquel que comparte un par de consejos de buenas prácticas en algún proceso en el que haya participado. El desafío es entregarles a ambos las herramientas, la motivación y los espacios para llevarlo a cabo.

Empresas como Telefónica lo tienen claro: necesitan la evolución continua, porque no podemos aplicar las viejas metodologías para solucionar problemáticas nuevas; ha

cambiado el entorno, pero también las personas.

El cambio de paradigma nos obliga a revisar los valores e, incluso, a anteponerlos a los resultados: «Copiar un producto o servicio es muy fácil, mientras que copiar la cultura de la empresa y conseguir la implicación de las personas es algo más complicado».

Muestra de lo que digo lo encontramos en la estrategia desplegada por el Grupo EULEN. Como nos explica Amparo Sánchez, directora de formación, vale la pena entender el punto de vista de la persona que se incorpora a la organización:

Me levanto como casi todos los días a las 6.15 de la mañana, pero tengo que reconocer que estoy algo nervioso. La verdad es que no he podido dormir bien. Me vendría bien salir a correr para relajarme, pero...

Hoy es un día especial. Hace ya quince días me informaron de que había sido admitido en el Grupo EULEN por medio de mi participación en el programa para la incorporación de jóvenes titulados denominado *EULEN 2020*.

¡Mi primera experiencia laboral, en una gran multinacional del Sector Servicios! ¡Y es una empresa española! Para que luego digan...

Además está presente en más de 14 países y cuenta con casi 55 años de historia...

Me han dicho que voy a acceder a un programa de formación de tres semanas de duración, y luego... ¡A trabajar!

Mientras me preparo un café, rechazo comer las seis galletas de siempre. ¡No me entran!

No paro de darle vueltas a la cabeza:

—¿Qué será de mí hoy? ¿Qué podré contarle a mi madre cuando esta noche me pregunte? ¿Y a mi novia? Está muy ilusionada. Bueno... Una ducha con agua templada y a ponerme guapo, que no puedo llegar tarde.

(8.30 a.m.) Me encuentro a 70 metros escasos de la estación de tren, frente a una garita de vigilancia con dos barreras de acceso, flanqueada por una especie de paso de cebra de color amarillo.

En la puerta, un señor vestido de azul. En el interior, otro con un uniforme en tonos verdes. Parece ser un vigilante. En el brazo tiene un escudo que pone «EULEN Seguridad».

—Buenos días. Yo venía a un curso... Me llamaron hará unos días y...

—Muy buenos días —me responde el señor de azul—. Primero tiene que apuntarse.

Escribo mi nombre y DNI sobre un cuaderno de visitas. Intento hacerlo pausadamente, pero...

—Adelante, puede pasar. Siga por el camino amarillo y vaya hasta el segundo edificio. Suba a la tercera planta. Allí pregunte por Mar.

«¿Mar?», pregunté haciendo una mueca de manera forzada para evitar dejar translucir mis nervios.

–Sí, sí, Mar. Eso es. Es la persona que le dará la bienvenida y le presentará al resto de sus compañeros. Ya han llegado unos cuantos. Están arriba. Hoy tenemos el Centro de Formación «a tope». ¡Qué pases un estupendo día!

–Sí, por supuesto. Muchas gracias.

Camino lentamente, controlando mis pies que están entre salir corriendo o pararse en seco. No quiero que se me note que estoy preocupado y a la vez emocionado. Es una sensación extraña. Me siento como en casa y, sin embargo... Accedo al segundo edificio, entro en el ascensor y al lado de la botonera leo: «EULEN Mantenimiento de elevadores».

Soy consciente de que voy a formar parte de una gran empresa, de un gran proyecto. También leo: «Instituto EULEN de Formación». 3.^a Planta.

Aprieto el botón y, una vez arriba, me encuentro con una puerta metálica, de esas ignífugas que se ponen por seguridad.

La abro también y... Veo mucha gente joven; unos, expectantes; otros, charlando... Percibo que con idéntico estado de ánimo que el mío. Los chicos con las manos en los bolsillos, intentando controlarlas. Las que creo que van a ser mis compañeras, no paran de tocarse el pelo una y otra vez, como si trataran de asegurarse que ni uno solo está fuera de su sitio.

Detrás de ellos adivino un mostrador y, encima, una cesta repleta de caramelos. ¡Oh, no! Son Gummies. ¡Mis preferidos! Pero no sé por qué me acuerdo de mi dentista. Y no me da tiempo a más. Me giro y...

«¿Cómo te llamas?», me pregunta una mujer de edad madura, morena y de mediana estatura, y a todas luces en un excelente estado físico. (Luego me enteré de que además es abuela. ¡Abuela! Jamás lo hubiera creído).

Y todo ello aderezado con una gran sonrisa.

–David. Me llamo David. David García.

–Hola, David. Soy Mar. Bienvenido al Centro de Formación del Grupo EULEN –exclamó alegremente–. Vienes al Programa 2020, ¿verdad?

–Sí, eso es. Me llamaron hace unos días y...

–Pues entonces... acompáñame. Te voy a presentar a Marta, la responsable del programa de formación. ¡Te dejo en buenas manos!

–Bien. ¡Muchas Gracias, Mar! ¡Hola, Marta! –esta me planta dos besos.

–Hola, David. ¿Te acuerdas de mí? Hablamos por teléfono la semana pasada. Luego te presentaré a Amparo que es la directora del Instituto EULEN.

Accedemos a un aula enorme. Parece más una sala de exposiciones. Las paredes están repletas de

fotos que cuentan una historia de éxito. También veo gráficos con muchos datos y enanas extendidas; en ellas se puede leer: «Programa EULEN de Supervisión»; «PGS-Programa de Gestión de Servicios»; «UCE-Hacia la Universidad Corporativa...». Estoy impresionado.

—David —me advierte Marta—. Este va a ser tu sitio en el aula. Toma. Coge esto.

Me entrega un maletín de tela de color negro.

—Podrás comprobar que tienes un ordenador portátil totalmente equipado. Mira, te lo enseño: el cargador, el ratón, las instrucciones.... ¡Ah!, se me olvidaba. En el bolsillo de fuera tienes un teléfono móvil de última generación. Es un *smartphone*. Para encenderlo solo tienes que seguir las instrucciones. Además hemos creado un tutorial en nuestra Plataforma de Formación para que os resulte más fácil configurarlo. Si quieres, podrás verlo accediendo al «Portal del Empleado», la intranet del Grupo EULEN. ¡Más sencillo no puede ser! ¡No te llevará mucho tiempo! Y lo mejor es que no tienes que leer nada. En este sobre encontrarás todas las claves y contraseñas de acceso. ¡Bienvenido!

Me quedo asombrado. No tengo palabras. Estos de EULEN han superado con creces mis expectativas. La verdad es que estoy deseando empezar. ¡Estoy feliz, y además se me nota!

Fin

En este breve relato podemos apreciar que la digitalización ya está presente en el Grupo EULEN. La compañía que no sea capaz de «digitalizarse» se quedará irremediabilmente «fuera del juego».

Recuerdo aquellos tiempos —no hace demasiados años—, cuando dotar de un ordenador o de un teléfono a un trabajador, a una nueva incorporación, era poco menos que sufrir un calvario de mínimo tres semanas. Por no hablar de la tramitación de los accesos a la información o la asignación de las claves. En resumen, que durante buena parte del periodo de prueba era imposible valorar competencia digital alguna —a no ser que algún compañero estuviera de baja y amablemente hubiera cedido su ordenador. De teléfonos y en concreto de móviles ya ni hablamos.

Ya hace tiempo que la gestión del cambio viene siendo continua, aún más con el nivel de tecnología actual. En definitiva: o gestionas, o te gestionan. De modo que, se quiera o no, es necesario estar a la última. Desde los Departamentos de RR. HH. —que ahora dicen llamarse de *Gestión de Personas, de talento*—, tenemos que dar «el todo». Y, claro, más aún desde los departamentos de formación, o con la Universidad Corporativa, poniendo los medios y ayudando a las personas y a la organización a seguir «la Senda de la digitalización».

Las organizaciones debemos ser capaces de anticiparnos a los procesos de incorporación de nuevos profesionales (no vaya a ser que nos traigan de casa su «chisme» —teléfono inteligente, tableta, ordenador— de última generación). Además hemos tenido que adaptarnos mucho más, y no solo con respecto a nuestros clientes, nuestros proveedores, nuestros trabajadores, sino también con la propia Administración. Pero ¡cuidado! porque encima los expertos nos advierten del auge de la ciberdelincuencia, cuyo antídoto pasa por la ciberseguridad, algo que nos tiene muy preocupados.

En este punto es donde queremos narrar nuestra experiencia como Departamento de formación del Grupo EULEN, actualmente volcados en el proceso de creación de la Universidad Corporativa EULEN, principalmente porque compartir experiencias cobra mucho sentido.

Nuestro camino hacia la «transformación digital» comenzó hace ya unos años cuando, conscientes de la necesidad de gestionar la formación de 85.000 personas, tuvimos que desarrollar una herramienta capaz de

dar respuesta antes, durante y después de haber detectado las necesidades formativas. Era necesario automatizar tanto la planificación, como la ejecución y el seguimiento de la formación... Y, por tanto, tuvimos que digitalizarnos. Crear «la herramienta de las herramientas»; nuestra propia aplicación a medida. Y ahí nos encontramos, introduciendo nuevas mejoras constantemente porque es algo digital y vivo.

Diez años atrás, el desarrollo y la implantación de la Plataforma de Formación constituyó otra revolución, herramienta que vino para quedarse y que nos sirvió para redistribuir los recursos disponibles y desarrollar nuevos proyectos, además de para reducir enormemente los costes –tanto formativos como logísticos–, por no hablar de su impacto como canal fundamental para llegar a un mayor número de trabajadores.

Ejemplo de ello es la formación para el personal de servicios: sociosanitarios, de seguridad, de limpieza, de mantenimiento, de jardinería y medioambiente, y de servicios auxiliares. Adicionalmente, hemos diseñado cursos *e-learning* adaptados plenamente a las necesidades de nuestros clientes, en los que nuestros trabajadores son los actores y ellos –los clientes–, los auténticos protagonistas. Todo esto claramente no hubiera sido factible sin la tecnología.

¿Y qué más nos ha aportado la tecnología? La versatilidad en el diseño y la ejecución de acciones formativas en las que, junto a las sesiones presenciales, hemos llegado a incorporar aulas virtuales con audio y vídeo, foros, alojamiento de documentación..., y una tutorización con la que conseguimos fomentar al máximo la actividad y la implicación de los participantes.

En el caso de las actividades de seguridad, con obligación legal de recibir veinte horas de formación anuales, nos hemos adaptado implantando una parte presencial y otra parte en formato *e-learning*. Esto nos ha permitido garantizar una mejor labor de control y seguimiento, así como de la calidad del aprendizaje adquirido, y ampliar el número de trabajadores formados. Quedan ya muy lejos, los tiempos en los que el número de profesionales así formados era de «cero absoluto». El último registro recoge el dato de más de 1.500 vigilantes de EULEN Seguridad formados en 2016, con perspectivas de duplicar dicho número en el próximo ejercicio.

Pero, regresemos por un instante a la ciberseguridad. Todo proceso de «transformación digital» requiere minimizar los riesgos asociados al manejo de los recursos vinculados al tratamiento de la información. Por ello, en colaboración con el Departamento de Tecnologías (Área TIC), desarrollamos una formación en modalidad *e-learning* sobre «Los sistemas de gestión de la seguridad de la información». En definitiva, trasladar las políticas del Grupo EULEN en esta materia a todos nuestros empleados en los catorce países en los que está presente.

Tampoco podía faltar la formación en habilidades. En el marco de nuestros itinerarios formativos sobre el *Diccionario de Competencias del Grupo EULEN*, cualquiera de nuestros profesionales de estructura tiene la posibilidad de acceder a los conceptos, a las técnicas y a las herramientas básicas para incrementar su nivel competencial y, además, poner en práctica los conocimientos adquiridos. Para ello, ponemos a su disposición diferentes recursos formativos: libros, resúmenes y vídeos formativos, apoyando al máximo su autodesarrollo y facilitando los procesos de aprendizaje. Si bien ya estamos trabajando en los MOOC, nuestro siguiente paso es la plataforma multidispositivo, la «omnicanalidad» en la formación, formarse desde cualquier dispositivo, en cualquier lugar y cuando el trabajador lo desee. Y seguimos, innovando y trabajando con la misma ilusión.

Proyectos y más proyectos, como cuando nos propusimos preparar a nuestros empleados de trabajo temporal en el uso de la red profesional LinkedIn para reclutar candidatos y potenciar la acción comercial. Todo ello combinando sesiones en línea, el acceso a contenidos y respondiendo a cualquier cuestión planteada en chats y foros programados. Otro éxito para añadir a nuestro proceso de transformación digital.

Igualmente la formación en idiomas, en la que la clase individual para los directivos se realiza con herramientas como Skype o Hangouts, nos ha permitido flexibilizar aún más la posibilidad de dar y recibir

formación, y con un nivel de calidad equiparable a la formación tradicional, con un nada despreciable ahorro en costes.

Tampoco podíamos faltar a esa tendencia denominada *gamificación*, en la que se aprende experimentando y compitiendo en tiempo real. Todo ello ha hecho posible que aquellas materias que, en un primer momento, se preveían «aburridas» o «repetitivas» se convirtieran en materias muy demandadas por los participantes, incluso reclamándonos la posibilidad de «jugar» una «segunda ronda» y con opción a «revancha».

Otra de las claves del éxito en nuestro proceso de digitalización ha sido la oportunidad de «trabajar juntos» en el plano formativo, en tiempo real y desde distancias considerables, con compañeros, con clientes y con proveedores. Algo que igualmente se presentaba como impensable hace unos años y que la tecnología ha hecho posible. No hay duda de la importancia de las herramientas colaborativas: los resultados de un equipo son más que la suma de sus partes. ¡Y es verdad! Estas herramientas nos han ayudado a compartir documentos, a realizar proyectos y a disminuir aquellas tareas de gestión con escasa aportación de valor.

Pero, entonces, ¿qué hemos ganado? Tiempo –ese recurso tan preciado. Tiempo para lo que realmente importa. Para entenderlo mejor, hay que preguntar a los expertos que lo han vivido para que puedan aportarnos información muy valiosa para tomar decisiones correctas. Las encuestas en línea bien diseñadas nos han permitido –más allá de preguntar e involucrar a nuestros trabajadores– obtener información para diseñar o readaptar los programas formativos, mejorar dinámicas y evaluar no solo la satisfacción, sino también el aprendizaje.

¡Y esto es imparable! El aprendizaje continuo debe integrarse como una constante en todos los ámbitos de nuestra vida. En lo que al profesional se refiere y específicamente a su formación, hemos de ser el vehículo, el medio, que posibilite la realización de la estrategia definida por la organización, e incluso tener la capacidad de «girar y cambiar de rumbo» cuando las condiciones del entorno así lo exijan.

No sería justo dejar de mencionar el papel desempeñado por el Área de Tecnologías de la Información, que, en grandes empresas como el Grupo EULEN, han hecho posible la implantación de estos sistemas, aplicaciones y herramientas, gracias a su implicación y compromiso. Podemos decir que el gran reto de la digitalización –y no únicamente en los departamentos de RR. HH. y de formación o en las universidades corporativas– solo es factible con la colaboración activa de todas y cada una de las personas, áreas y departamentos implicados en una organización, incluyendo sus colaboradores más directos, clientes y proveedores. En suma, solo alcanzaremos una verdadera transformación digital implicando a todos los profesionales, internos y externos, que nos acompañan en este gran viaje hacia el futuro; un viaje que el Grupo EULEN ya ha emprendido.

Grupo EULEN ha compartido con nosotros los ámbitos en los que están trabajando para abordar la transformación digital, aunque para mí lo importante no es lo que dicen, sino sobre todo lo que dejan entrever. El texto, especialmente en su diálogo inicial, transpira el cariño con el que llevan a cabo su labor, los valores que hay detrás de las personas que lideran el departamento de formación, ahora Universidad Corporativa de nueva creación.

- Ser digital no es un estado, es una actitud.

- Si utilizamos nuevas herramientas, apliquemos nuevos métodos.
- El cambio de paradigma nos obliga a revisar los valores y ponerlos por delante de los resultados.
- Todo proceso de transformación digital requiere minimizar los riesgos.
- El aprendizaje continuo debe integrarse como una constante en nuestra vida y en todos los ámbitos.

[1](#). Negroponte, Nicholas (1995). *Ser digital*. Argentina: Editorial Atlántida.

Capítulo II

Identidad digital

Lo que hacemos en esta vida tiene su eco en la eternidad.

Máximo (personaje de la película *Gladiator*)

Cuando hablamos de identidad digital, en un entorno determinado, nos referimos a la visibilidad de una persona determinada en las redes, a su permanencia y a la trazabilidad, tanto de sus acciones como de los contenidos que genera.

Aunque somos la misma persona, en ocasiones nos comportamos de forma diferente en el mundo físico (analógico) que en el digital, en las redes sociales, donde asumimos diferentes roles en función del entorno, e incluso podemos crear múltiples identidades.

La identidad digital, por tanto, se define como «el conjunto de información sobre un individuo o una organización expuesta en internet (datos personales, imágenes, registros, noticias, comentarios, etc.) que conforma una descripción de dicha persona en el plano digital».¹

Ante todo hay que tener consciencia del rastro de información que iremos dejando; internet tiene una amplia memoria y estamos expuestos al mundo, para lo bueno y para lo malo. De la misma manera que alguien puede contactar con nosotros para cubrir un puesto de trabajo tras consultar nuestro perfil en LinkedIn, esa misma persona quizá nos descarte para el puesto al que optábamos porque en Facebook ha visto una serie de fotos nuestras comprometedoras.

Solemos comportarnos en función del entorno o ámbito en el que nos encontremos. Por ejemplo, nuestra conducta no será igual en una fiesta que en la consulta del médico; igual pasa en los espacios virtuales: tienen sus propias normas. Las redes sociales se diferencian por un propósito determinado, así que las personas con las que interactuemos por lo general no serán las «mismas».

No hay que confundir el término *identidad digital* con el de *huella digital*, porque este último es el mecanismo para defender los derechos de autor. Concretamente, consiste en introducir unas marcas imperceptibles sobre unos contenidos, para detectar las copias no autorizadas y combatir así la piratería.

Si consultamos la definición que realiza la RAE² del término *identidad*, encontramos dos acepciones que resultan en este contexto:

- Conjunto de rasgos propios de un individuo o de una colectividad que los caracterizan frente a los demás.
- Conciencia que una persona tiene de ser ella misma y distinta a las demás.

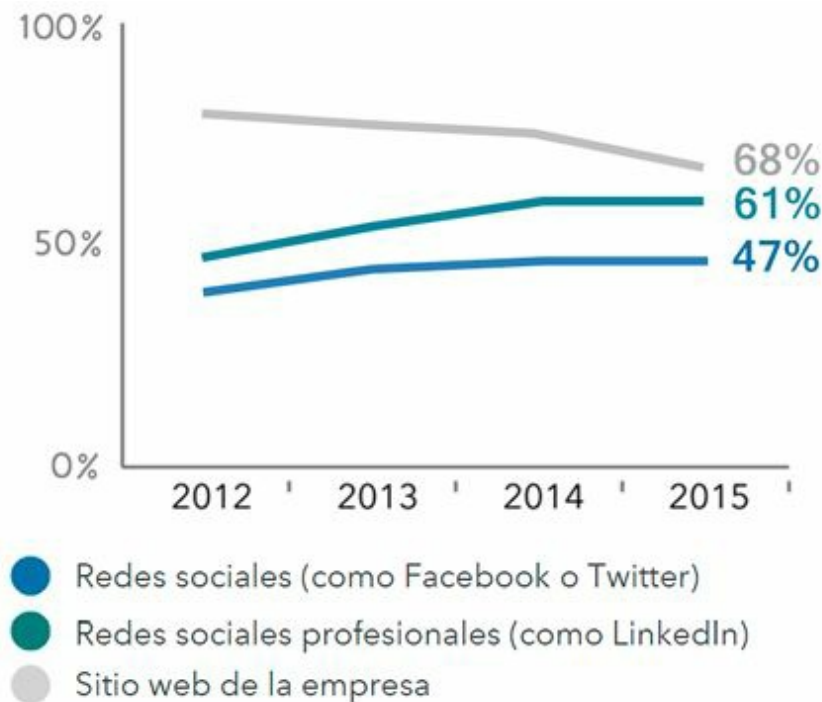
En el momento en el que le añadimos el calificativo *digital*, restringimos la caracterización del individuo a toda aquella información relacionada con él (fotos, comentarios, artículos, vídeos, entrevistas, etc.) que, sumados, configuran una descripción de esa persona.

Es importante que tengamos clara esta idea, dado que sabemos que aproximadamente el 80 % de los seleccionadores consulta el perfil del candidato en las redes sociales. Esto se entiende porque, en las redes, podemos llegar a conocer aspectos de la persona que no aparecen en un currículum, ni siquiera en la entrevista: grado de empatía, corriente política, valores, etc. Incluso, en ocasiones, obtendremos información más fiable porque «escaneamos» a la persona sin que esta pueda manipularla, pues no puede prever o controlar las emociones como en una entrevista de selección. Otro aspecto relevante, y de creciente importancia al seleccionar un candidato, es la evaluación de sus valores. Algo que una entrevista de trabajo sería complicado resulta algo más sencillo si el aspirante es activo en las redes y disponemos de unos pocos minutos para investigarlo (por ejemplo: a través de su participación en Facebook, sus opiniones en LinkedIn y sus publicaciones en Instagram).

En internet es muy difícil separar la vida personal de la profesional y, además, pese a la diferente naturaleza de las redes sociales (LinkedIn se asocia más a nuestra actividad profesional, mientras que Facebook parece más asociada al ámbito personal), lo cierto es que a veces la frontera no queda del todo clara.

Basta con observar el grado de inversión de las empresas en su marca empleadora, para aparecer mucho más atractivas a los ojos de los candidatos potenciales, y qué canales eligen para promocionarla:

Figura 1. Herramientas eficaces para impulsar la marca empleadora



Fuente: Informe de LinkedIn sobre tendencias internacionales en selección de personal para 2016.³

Por eso, es fundamental que cuidemos nuestro aspecto. Tan importante es preocuparse por la apariencia cuando vamos a una entrevista de trabajo, como la información que un cazatalentos puede consultar sobre nosotros en la red. De la misma manera que nuestro comportamiento suele diferir según el entorno (no es lo mismo asistir a una conferencia, que ir a una discoteca el sábado por la noche), también publicamos información diferente según la red social que utilizamos; no solo cambian las temáticas, incluso variamos el tono de nuestros mensajes y el vocabulario empleado.

Imaginemos un empleado que accede a Facebook y escribe un comentario sobre el mal día que ha tenido en el trabajo, porque supuestamente quienes lo verán son solo sus amigos. Como junto a su comentario aparecen otros de respuesta, la conversación se va animando, comienzan los comentarios divertidos, que llevan a comentarios irónicos y que, finalmente, acaban con una crítica hacia su empresa. El problema es que una vez publicado en las redes ya no somos dueños de nuestras palabras y, lamentablemente, esa información quizá llegue a quien menos esperamos..., por ejemplo, un colega con el que no tenemos la mejor relación y que se encarga de hacérselo saber a tu superior.

Ahora fijémonos en la principal fuente de contratación de calidad de las empresas españolas:

Figura 2. Principales fuentes de contratación de calidad

Redes sociales profesionales

43%

Portales web de empleo

42%

Programas de recomendaciones de empleados

32%

Fuente: Tendencias en selección de personal en España para 2016.⁴

Es muy importante tomar conciencia de las repercusiones de nuestro rastro digital, las señales que vamos dejando, sabiendo que internet tiene memoria y es difícil borrarla; y, si no, que se lo expliquen a la familia de Tiziana Cantone,⁵ la joven napolitana que se suicidó tras su infructuoso intento de eliminar los vídeos de contenido sexual que su desechada pareja había compartido en las redes. Había denunciado a Google, a YouTube y a Facebook, entre otras, amparándose en el derecho al olvido, e incluso había iniciado el proceso de cambio de nombre y había cambiado de localidad. El trágico final tuvo lugar después de recibir una sentencia que la obligaba a pagar los 20.000 euros por los costes del juicio. No quiero imaginarme las burlas a las que tuvo que enfrentarse, a las chanzas de sus compañeros de trabajo...

Hay un momento en el que perdemos el control y en el que la frase de Sigmund Freud toma otra dimensión: «Uno es dueño de lo que calla y esclavo de lo que habla», y yo añadiría: «y víctimas de lo que publicamos en las redes». Por eso es necesario señalar claramente la frontera entre *identidad digital* e *imagen digital*.

Comparto la opinión de algunos expertos cuando proponen que no hay una identidad digital si no existe interacción, sin un elemento de causalidad o presencia con una intención previa; es decir, no es lo mismo aparecer en la foto de una fiesta que ha publicado un amigo, que subir a la red de forma habitual imágenes de los acontecimientos festivos a los que acudimos con cierta frecuencia. En principio, un comportamiento casual o esporádico no debería identificarse como un rasgo

característico de las personas; en cambio, cuando destacamos un comportamiento habitual y existe una intención voluntaria, que los demás reconocen en nosotros, entonces sí hablamos de *identidad digital*.

Siguiendo el mismo ejemplo, el problema viene cuando se nos ve con frecuencia en fiestas, aunque nosotros no publiquemos las fotos: la democracia de la red conlleva el peligro de ser catalogados de una manera determinada aunque, en principio, persigamos una imagen distinta.

Donde seguramente coincidiremos es en que no podemos hablar de identidad digital sin una presencia en internet, tanto en espacios virtuales como en las redes sociales. Por otro lado, es muy difícil separar nuestra identidad profesional de la personal, cada vez los límites son más borrosos (Facebook parece una red personal y LinkedIn profesional, aunque cada vez hay más empresas en Facebook y más amigos personales en LinkedIn); de la misma manera que es complicado separar identidad individual de la colectiva, ya sea por nuestra relación con grupos de trabajo (compañeros de organización), equipos deportivos, reuniones de amigos o socios de alguna organización, etc.

El uso concreto de teléfonos inteligentes provoca que casi de forma continua estemos ofreciendo información que va sumando datos a nuestra identidad digital:

- **Geolocalización:** indicando en todo momento dónde estamos, qué rutas seguimos, qué espacios frecuentamos.
- **Hábitos y preferencias:** incluso datos relacionados con la salud, mediante el reconocimiento biométrico que facilitan algunas aplicaciones.
- **Intenciones:** pueden prever qué productos o servicios vamos a necesitar e «intuir» el momento de adquisición, incluso provocarlo.

Como en otros ámbitos de la vida, hay cosas que podemos dirigir y otras que escapan a nuestro control. Como sobre estas últimas poco podemos hacer, nos preocuparemos básicamente de construir nuestra imagen a partir del patrón que escojamos. Por ejemplo, si tradicionalmente publicamos en LinkedIn reflexiones sobre formación, contenidos sobre gestión de conocimiento y experiencias de desarrollo de competencias, nuestra red de contactos nos identificará como profesionales en el ámbito de los RR. HH.

No podemos congelar nuestra imagen digital como si fuera una foto, pues esta se va construyendo a partir de la información que los demás van recibiendo sobre nosotros, ya sea porque se genera:

- de forma individual o personal.
- en la interacción del grupo.
- en el contexto donde tienen lugar las relaciones sociales.

Y, sobre todo, la identidad digital dependerá de cómo interpretan los demás todos esos datos porque eso determinará la imagen que se vayan configurando. Por supuesto, no podremos controlar lo que otros publiquen de nosotros, pero sí podemos contrarrestarlo a partir de nuestras acciones, porque el volumen de información en un aspecto determinado neutraliza el efecto de una información puntual o esporádica. Si veo veinte fotos de alguien desarrollando actividades físicas, lo identificaré con un deportista; si entre las fotos se cuele la de una fiesta, quizá piense que acude a una celebración o lo relacione con un momento de ocio, pero no lo etiquetará de juerguista.

Todo esto que parece un excuso tiene más relación con la formación de lo que parece. Actualmente, personas y empresas se agolpan en las redes, se entremezclan los ámbitos familiares y profesionales, las organizaciones invierten en imagen corporativa cantidades ingentes de dinero y los empleados construyen también la marca por medio de sus acciones. Internet se ha extendido a todos los ámbitos de la sociedad. Atendemos a una auténtica democratización de las redes, producida tanto por la accesibilidad a dispositivos móviles como por la facilidad para participar en diferentes espacios, publicar opiniones y compartir información.

La cosa se complica cuando hay usuarios que utilizan sus dispositivos de trabajo fuera de la oficina; incluso comienza a ser común que se permita al usuario utilizar su propio móvil como herramienta de trabajo. De ahí que la seguridad de la información se haya convertido en una preocupación cada vez mayor: se calcula que en 2015 se robaron unos doscientos millones de contraseñas en el mundo. ¿Recordamos el caso Yahoo? Nos será de mucha utilidad consultar la página web de la Oficina de Seguridad del Internauta (OSI) para sensibilizarnos sobre el problema: www.osi.es

Muchas veces desconocemos los problemas que pueden aflorar simplemente por negligencias de las que no somos conscientes, simplemente porque nadie nos lo explicó. Incluso algo tan trivial como tirar la basura comporta cierto riesgo, por la cantidad de información que incluyen nuestras facturas; no siempre tenemos la precaución de romperlas para evitar ser identificados.

Los atacantes (*hackers*) están desarrollando tecnologías cada vez más sofisticadas, mientras que los responsables de la seguridad tienen que agudizar el ingenio para protegerse mediante nuevas tácticas de defensa. De hecho, según el informe anual⁶ de Cisco sobre seguridad (2016), los directores de seguridad (CSO) no se muestran confiados con sus infraestructuras en este aspecto ni tampoco con su capacidad para evitar potenciales ataques.

Algunos de los datos que se recogen en el informe son simplemente preocupantes:

- De los 115.000 dispositivos analizados, el 92 % de ellos ejecutaba programas con vulnerabilidades conocidas.
- Más del 85 % de las organizaciones analizadas sufrían el problema de las

extensiones⁷ maliciosas en sus navegadores de internet. Estas aplicaciones pueden recoger gran cantidad de datos, tanto de las empresas como de los usuarios (cada vez es más común utilizar los mismos dispositivos en los ámbitos personal y profesional).

Cabe recordar que una extensión del navegador puede constituir una fuente importante de filtración de datos, ya que cada vez que accedemos a una página web se recopilan datos que pueden ser realmente confidenciales: credenciales del usuario, datos de clientes e, incluso, detalles sobre la infraestructura de la organización.

Lógicamente, las empresas están aumentando los recursos destinados a mejorar sus sistemas de seguridad y potencian la formación de sus trabajadores para reforzar sus sistemas, porque la primera medida es la prevención (es el primer elemento que podemos controlar y depende exclusivamente de nuestras decisiones).



En 2015, el 43 % de los encuestados indicó que había **aumentado la inversión en formación** tras identificar una brecha en la seguridad (Informe Cisco sobre ciberseguridad).

En SUEZ, han entendido la seguridad informática como un tema estratégico. Lara Suja, *training manager* en SUEZ, nos explica por qué realizaron un programa de formación sobre esta temática.

El programa de seguridad informática tuvo un impacto positivo en la organización, porque fue una formación dirigida a más de 4.000 trabajadores. Para evitar en la medida de lo posible que la organización resultara afectada por la actividad digital de sus empleados, el departamento de formación de SUEZ recibió una petición doble:

- **Dirección de seguridad:** impulsar la formación para explicar a los trabajadores que la seguridad informática va más allá de apagar el ordenador. El mero hecho de dejar un papel encima de la mesa ya es peligroso por la información que pueda contener.
- **Dirección de IT:** derechos y obligaciones del trabajador hacia la información. Por ejemplo, cómo se tratan los datos de tipo personal.

La modalidad de formación escogida fue en línea, ya que permitía alcanzar un público amplio y reducir el coste que representaba hacerlo en formato presencial. La formación se realizó por colectivos, priorizando el personal de oficina porque dispone de ordenador en su puesto de trabajo, y por el nivel de riesgo de los diferentes perfiles, ya que determinadas personas tienen acceso a información más sensible. Asimismo, tenemos que señalar que SUEZ Spain cuenta con una plataforma propia de formación, una plataforma Moodle adaptada a sus necesidades desde donde se imparte la formación en línea y se registra si los alumnos han alcanzado los objetivos propuestos.

En este tipo de programas, los objetivos se acuerdan con la dirección, la estrategia se consensúa con sus miembros, aunque la modalidad y la metodología aplicadas las aporta el departamento de formación, adaptando cada caso a los colectivos afectados.

Cuando hablamos de seguridad de la información, solemos pensar en los *hackers* que acceden a nuestros sistemas informáticos. Sin embargo, hay otros aspectos que pueden resultar igualmente perniciosos y que pasan en las empresas más veces de lo que imaginamos: la negligencia en el uso de la documentación, los comentarios de nuestros trabajadores en las redes sociales criticando las condiciones laborales, las conversaciones informales en las que se detalla un nuevo prototipo, etc.; todo ello puede causar graves perjuicios a la compañía. Incluso el comentario, *a priori* inocente, de un trabajador en alguna red pública puede dañar la imagen de marca.

Nuevas posibilidades llevan aparejadas nuevas problemáticas; por eso hay que atender el problema desde una óptica panorámica, lo cual condicionó la distribución de los contenidos en tres áreas bien diferenciadas:

- **Seguridad informática** adaptada a cada perfil: exposición a virus en cualquier dispositivo incluido el móvil, copias de seguridad, organización de la información.
- **Secretos industriales**, protección de acceso (contraseña), prudencia en el uso del correo personal, control en la distribución de información.
- **Presencia en las redes sociales**, responsabilidad cuando comentamos algo que puede relacionarse con nuestra marca.

La seguridad de la información es una de las principales preocupaciones de los directivos españoles, aunque no siempre se traduce en el desarrollo de planes suficientes para asegurarla. En su informe Global CEO Outlook 2016,⁸ KPMG indica que el 40 % de los directivos (el 30 % en el resto del mundo) lo considera como el mayor riesgo que hay que afrontar, mientras que solo el 20 % reconoce haber puesto en práctica las medidas oportunas para evitar un ciberataque.

Con todo, lo especialmente transcendente es que cada vez se disipa más la barrera entre la experiencia en el mundo digital y el analógico: realizamos transacciones bancarias mediante una aplicación, pero vamos a la oficina para resolver algún trámite; nos informamos sobre un producto y luego vamos a la tienda a comprarlo; incluso iniciamos relaciones de pareja por la red para acabar quedando en un restaurante con la pareja potencial.

De ahí que se destinara todo un apartado del curso a las buenas prácticas en el uso de las redes, a diferenciar entre lo que se puede compartir y lo que no, a establecer protocolos de uso y salvaguarda de la información y, obviamente, a ser responsables con los datos que manejamos en el puesto de trabajo.

- Identidad digital es la visibilidad de una la persona en las redes, su permanencia y su trazabilidad sobre sus acciones y contenidos relacionados.
- No hay que confundir *identidad digital* con *huella digital*.
- En internet, es muy difícil separar la vida personal de la profesional; hay que intentar que una no afecte a la otra.
- Internet tiene memoria; es muy difícil borrar el rastro de las señales que vamos dejando.
- Somos víctimas de lo que publicamos en las redes.
- La identidad digital dependerá de cómo interpretan los demás todos nuestros datos.
- Se va disipando la diferencia entre mundo digital y analógico.

1. Instituto Nacional de Tecnologías de la Comunicación (INTECO).
<https://www.incibe.es/CERT/guias_estudios/guias/Guia_Identidad_Reputacion_usuarios>

2. <<http://dle.rae.es/?id=KtmKMfe>>

3. <https://business.linkedin.com/content/dam/business/talent-solutions/global/en_us/c/pdfs/GRT16_GlobalRecruiting_es_LATAM.pdf>

4. <https://business.linkedin.com/content/dam/business/talent-solutions/regional/es-es/c/pdfs/GRT16_SpainRecruiting_Spanish_updated.pdf>

5. <http://verne.elpais.com/verne/2016/09/15/articulo/1473924999_823409.html>

6. <http://www.cisco.com/c/dam/m/es_es/internet-of-everything-ioe/iac/assets/pdfs/security/cisco_2016_asr_011116_es-es.pdf>

7. Las extensiones de los navegadores son aplicaciones o programas que se instalan muy fácilmente en el propio navegador de internet (no siempre somos conscientes cuando esto ocurre). Normalmente, le añaden alguna funcionalidad o, simplemente, facilitan la experiencia de usuario.

8. <<http://www.kpmg.es/ceooutlook2016/>>

Capítulo III

La formación como palanca de cambio

En educación, más importante que ganar tiempo es, precisamente, perderlo.

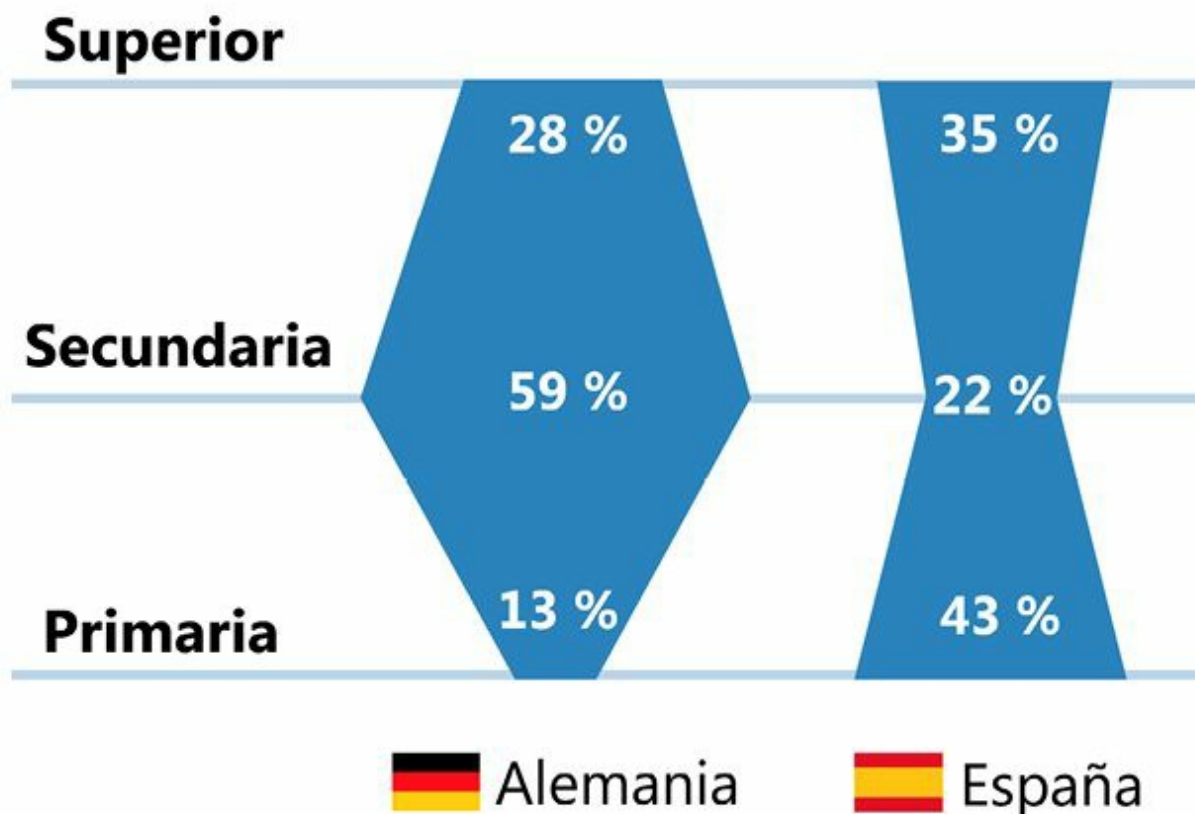
Jean-Jacques Rousseau

Somos un país de contrastes, lo cual es bueno en algunos ámbitos, como el cultural, porque aporta riqueza. Sin embargo, en el ámbito educativo es donde esas diferencias constituyen uno de los principales problemas de la sociedad.

Desde hace años, los expertos informan de la sobrecalificación de la población española, es decir, el alto porcentaje de universitarios en relación con otros jóvenes que han optado por una formación profesional. Esto nos diferencia de otros países como Alemania, donde la formación profesional goza de cierto prestigio, justo lo contrario que aquí; y, efectivamente, luego se crean desequilibrios y se genera frustración entre los jóvenes porque el mercado laboral no es capaz de absorberlos con puestos de trabajo cualificados (se calcula que aproximadamente la mitad de los profesionales con estudios universitarios tiene una formación que excede las necesidades del puesto de trabajo que desarrollan).

Un problema que seguramente se va a incrementar en los próximos años, pues la organización actual de las universidades dificulta en ocasiones la distribución de carreras en función de las necesidades de las empresas (por ejemplo, solo hay que observar la cantidad de jóvenes que iniciarán este año sus estudios de arquitectura).

Figura 3. Distribución de titulados según su nivel más alto de estudios



Si observamos el gráfico, el caso español corresponde a una forma de reloj de arena: una gran cantidad de universitarios en la parte superior, pocas personas en la educación intermedia y un alto porcentaje de individuos con un bajo nivel de estudios en la base. Justo lo contrario del caso alemán: con una fuerte presencia de población con estudios intermedios, asociados a la formación profesional. Por lo tanto, es lógico que los universitarios que no encuentren un empleo acorde a su calificación acaben cogiendo las maletas o aceptando un trabajo por debajo de sus competencias.

Nos falta «clase media», trabajadores con formación técnica asociada a profesiones, porque, si hablamos de desequilibrio por exceso, también lo encontramos por defecto: cuántas veces hemos ido a un restaurante y el camarero no nos ha atendido en relación con las expectativas generadas. Este ejemplo sirve para señalar, además, que, en un país donde el turismo representa más del 11 % del PIB, con una gran afluencia de visitantes extranjeros, el nivel de idiomas de los trabajadores es en general bastante bajo.

Esta situación es especialmente lamentable en el caso de los parados de larga duración (más de 2 millones), muchos procedentes del sector de la construcción. ¿Cómo vamos a encontrarles una solución a corto o medio plazo si tienen escasa o nula formación? Hay personas que no se han formado en treinta años y tienen unas habilidades que el mercado

ya no demanda. Desgraciadamente, tenemos que admitir que muchos de ellos ya no volverán a encontrar trabajo.

Lógicamente, desde el punto de vista de la oferta de puestos de trabajo, el problema es estructural y no afecta únicamente a un sector. Nos damos cuenta de que otros países (y regiones) más avanzados tienen un índice de producción industrial mucho más alto que el nuestro. En su momento, confiábamos demasiado en la «revolución del ladrillo», permitimos que el sector de la construcción alcanzara porcentajes del PIB nunca vistos y descuidamos la aportación de la industria, con los puestos de trabajo asociados que ahora serían realmente útiles. Y, en el lado de la demanda, la procesión de cambios en la Ley de Educación y el poco sentido de Estado de los sucesivos gobiernos que los han auspiciado no ayuda en absoluto. La LOMCE, Ley Orgánica 8/2013 de 9 de diciembre, para la mejora de la calidad educativa, nació con el único aval del partido en el Gobierno, de modo que, en 2016 y ante la falta de apoyos después de las elecciones, ya hay grupos parlamentarios que proponen cambiarla como requisito indispensable para entablar negociaciones.¹

Somos muchos los que apostamos por la formación como elemento clave en el desarrollo de las sociedades. Este país no habría tenido una evolución como la que hemos experimentado sin la obligatoriedad en los estudios y una estructura de formación profesional y universitaria accesible (hay países donde la matrícula universitaria es un producto de lujo). La educación es un elemento indispensable, pero hay que tener en cuenta otros elementos para que realmente sea efectiva: la inversión en investigación y desarrollo, las políticas de fomento de empleo, el apoyo a los emprendedores, etc. Por eso tenemos que abordar el problema desde un foco más amplio. En caso contrario, corremos el riesgo de invertir en la formación de las personas sin recibir el retorno esperado: acceder a un puesto de trabajo donde las competencias requeridas disten de las que se han aprehendido previamente.

Hasta ahora no era un problema iniciar la carrera profesional en un nivel inferior, si eso nos permitía adquirir una experiencia que nos llevara al puesto de trabajo que realmente esperábamos. Ahora, a la velocidad que se suceden los cambios, el riesgo está en que, durante ese periodo, aquellas competencias queden obsoletas por falta de práctica y renovación; o lo que es lo mismo, habremos perdido la inversión inicial sin un rendimiento claro.

Cuando la obsolescencia es cuestión de días.

El momento actual es crítico. En plena transformación digital de la sociedad, la irrupción de negocios disruptivos provoca que la economía tradicional reaccione a la defensiva porque muchas empresas no están preparadas para el cambio.

Solo lo referente a la impresión 3D ya aplica a múltiples sectores:

- **Arquitectura:** cuánto se ha acelerado la construcción de la Sagrada Familia de Barcelona construyendo las bóvedas en miniatura mediante impresión 3D. Mark Burry, un arquitecto que trabaja en la construcción del templo desde hace más de 25 años, indicaba la dificultad de un desarrollo que se escapa a los cánones conocidos teniendo en cuenta el poco material que dejó Gaudí como referencia.²

- **Moda:** la fabricación de nuevos materiales, como los desarrollados por Danit Peleg para sus colecciones, en las que incluye tejidos flexibles, rígidos y suaves, de apariencia muy sofisticada, sobreponiendo capas de alta definición de hasta 0,05 mm.

- **Salud:** impresión 3D de órganos artificiales, que permite crear fácilmente prótesis a medida.

¿Acabaremos imprimiendo nuestra pizza en casa? ¿Fabricaremos nuestra propia ropa? ¿Haremos de aprendices de albañil? Aunque el futuro es incierto, lo que está claro es que la tecnología está agitando todos los sectores y que las repercusiones, como otras veces, no serán solo económicas. El cambio está siendo mucho más profundo, mucho más rápido que otras revoluciones industriales y, sin duda, lo será mucho más porque provocará cambios sociales importantes.

En Asepeyo, son muy conscientes de la nueva realidad y de los retos que tienen ante ellos. De ahí que se encuentren inmersos en un entorno de transformación donde se ven obligados a reinventarse a nivel organizativo, asumiendo nuevos retos desde la gestión de RR. HH. y, en concreto, desde formación. Carolina Espuny, directora de la Universidad Corporativa Asepeyo, explica por qué han apostado por un modelo en el que el empleado pasa a ser el protagonista activo de su desarrollo.

Desde este nuevo paradigma, los empleados de Asepeyo han asimilado y siguen autogestionando su desarrollo desde los cimientos que les proporciona la Universidad Corporativa con la formación continuada, en forma de itinerarios curriculares (los programas formativos por puesto de trabajo) y, sobre ellos, se levanta la estructura que permite la capacitación y el desarrollo profesional en nuevos entornos personales de aprendizaje, proporcionándoles un ecosistema de aprendizaje nutrido de diversos recursos, además de los cursos en metodología *blended* que ofertamos en nuestro catálogo formativo. Es decir, nos encaminamos hacia el diseño de más materiales y recursos en distintos formatos y metodologías, que les permita una mayor motivación e implicación (*engagement*), con nuevos contenidos y aprendizajes, incrementando la motivación, la finalización, la satisfacción y, obviamente, el aprendizaje.

Esta transformación en la que nos encontramos inmersos como organización, evidentemente tecnológica y digital, nos obliga a redefinir procesos y simplificarlos, facilitando la usabilidad, optimizando los resultados y la productividad, así como la eficacia y la calidad de nuestros servicios, a la vez que de nuestros profesionales.

Para ello, desde la Universidad Corporativa se han proporcionado las herramientas y los contenidos que facilitan dicho proceso de acompañamiento, con el diseño instruccional y despliegue de toda la formación asociada a los nuevos procesos y aplicativos corporativos implementados en nuestra entidad.

La transformación digital se ha extendido a todos nuestros servicios teniendo en cuenta dos ejes: el **externo**, orientado a nuestro servicio y poniendo el foco en los principales protagonistas aportando nuevas y mejores funcionalidades:

- A los **mutualistas**. Se les han diseñado e implementado unos entornos (la Asepeyo Oficina Virtual (AOV) y su aplicación móvil) para una gestión y una comunicación más ágiles, inmediatas, con mayor fiabilidad y autonomía para los usuarios, ya sean empresas o colaboradores.
- A los **usuarios**. También se les han diseñado los entornos anteriores adaptados a sus necesidades (AOV y aplicación móvil), así como el desarrollo del modelo de registro de la firma manuscrita en una tableta que recoja los datos biométricos, aplicándose desde los cuestionarios de admisión e integrándolo con las historias clínicas digitalizadas, hasta alcanzar otros documentos de salud. En paralelo, también se ha realizado el despliegue del wifi en todas las dependencias de la Mutua y hospitales.
- A los **pacientes**, mediante la implantación de un servicio corporativo de interconsultas médicas (telemedicina) que permita diagnosticar a un paciente ubicado en un centro de la Mutua con carencia de especialista, o contrastar una segunda opinión, como herramienta para avanzar en la prestación los servicios sanitarios identificados como «atención sanitaria líquida». Así como pantallas interactivas en hospitales desde las que poder solicitar atención y/o servicios.
- A los **grupos de interés**, mediante el diseño y la transformación de la web corporativa para ponerla en consonancia con su misión, y la redefinición de portales especializados.

Y, por otro lado, el eje **interno**; es decir, el de nuestros empleados, para quienes también se han desarrollado aplicativos que facilitan la gestión, unificando subprocesos y aplicativos dispersos, en uno global y de máxima potencia, en la ejecución, eficacia y rapidez de procesos y resultados (como Prestaciones 3.0, aplicación transversal que implica a todas las áreas de negocio de la Mutua, facilitando la gestión conjunta y el control de las prestaciones). Dicha aplicación está basada en el Mapa de Procesos de ASEPEYO y se orienta a procedimientos que definen las diferentes tareas que se realizan en las distintas áreas organizativas de la Mutua.

Otra aplicación es ASID; esta tiene como objetivo proporcionar un sistema de datos integral para que ASEPEYO pueda explotar sus datos de manera más óptima y centralizada.

Todo ello ha obligado a que desde la Universidad Corporativa asumamos el reto de cambiar el modelo de gestión del talento y del conocimiento, para acompañar, facilitar y desplegar toda la formación asociada a los cambios descritos anteriormente. Estos obligaban a modificar procesos y, en un breve lapso de tiempo, a formar a todo el personal que iba a gestionar las diferentes tareas desde las distintas áreas organizativas, con los nuevos aplicativos y entornos tecnológicos.

Hasta el momento, nos habíamos centrado, básicamente, en el aprendizaje formal y dirigido, pero estos cambios acontecidos en tan poco tiempo y para prácticamente toda la plantilla, nos han obligado a evolucionar hacia un modelo de aprendizaje más social y colaborativo. Por ello, desde la Universidad Corporativa, hemos apostado por metodologías que facilitaran dicha tarea como las **comunidades virtuales**, desde las de **aprendizaje**, **proyectos** o de **conocimiento**.

	Aprendizaje – aula, centradas en procesos de enseñanza - aprendizaje	Espacio virtual que tiene como objetivo dar soporte al proceso de enseñanza-aprendizaje tanto presencial como virtual de la UCA. Incluye elementos de evaluación sobre la consecución de objetivos.

	Centradas en proyectos (grupos de trabajo)	Espacio destinado a facilitar el desarrollo de proyectos en el marco de la organización, tanto nuevos como de mejora continua y buenas prácticas.
	Gestión del conocimiento , centradas en el intercambio de información	Espacio virtual destinado a compartir o promocionar información entre los miembros de la comunidad. Estas versan sobre temas de interés común para sus integrantes.

Asepeyo requería de un espacio colaborativo disponible y accesible para toda la organización, que fuera atractivo y funcional, que fomentara la cooperación, la colaboración y el desarrollo tanto de proyectos como de capacidades necesarias, para conseguir un fin mediante las sinergias establecidas. Ejemplo de ello ha sido la comunidad ORES (formada por 350 colaboradores internos, desde autores y formadores, y dinamizada por el centro de formadores, que comparten buenas prácticas, materiales y recursos pedagógicos para la optimización de los nuevos cursos y diseños instruccionales).

Es decir, la transformación digital nos ha llevado a una transformación también de los modelos de aprendizaje y un cambio cultural que genera nuevas formas de trabajar más colaborativas. Por ello hemos aunado esfuerzos en el diseño de recursos y herramientas más innovadoras y flexibles que permitan el trabajo en red, la difusión e incremento del conocimiento, generando sinergias, potenciando y desarrollando el talento organizativo.

Una de las metodologías utilizadas ha sido mediante simuladores. Asepeyo dispone de dos centros de simulación de situaciones críticas, situados en el Hospital Asepeyo Coslada (Madrid) y el Hospital Asepeyo Sant Cugat (Barcelona). La misión de estos centros es mejorar la seguridad de los pacientes con el entrenamiento de los profesionales sanitarios mediante la simulación clínica.

Esta es una técnica que pretende reemplazar la experiencia con pacientes reales por una práctica que evoque los aspectos fundamentales de la realidad de una manera completamente interactiva y segura. En las salas de simulación, hay dos potentes simuladores de paciente a escala real, monitorizados desde la cabina del instructor, que permiten recrear cualquier escenario clínico de forma segura. Además, disponen de sistemas de grabación audiovisual que permiten reproducir posteriormente los escenarios propuestos para analizarlos en el grupo de alumnos, corrigiendo errores y reforzando las buenas prácticas.

Otro elemento que hemos introducido desde la Universidad Corporativa Asepeyo, para facilitar dicha capacitación y el desarrollo de nuestros profesionales, ha sido la *gamificación* de contenidos. Esto nos ha permitido plantear situaciones reales en escenarios no amenazantes, ejecutando prácticas sin riesgo, basadas en el aprendizaje experiencial y constructivista, proporcionando al alumno las herramientas oportunas para construir sus propios procedimientos. A la vez, estas le permiten resolver las situaciones planteadas, que requieren reflexión y toma de decisiones, con una alta interacción con el entorno y los compañeros, consiguiendo así el desarrollo de capacidades cognitivas derivadas del pensamiento crítico, del análisis y de la toma de decisiones desde la divergencia a la convergencia (resolución).

Un ejemplo de esto han sido los *serious games*, videojuegos que captan la atención y mantienen la motivación, con un alto grado de implicación hasta la consecución de los objetivos planteados por su gran atractivo, tanto por el contenido como por la dinámica establecida y el *feedback* inmediato y personalizado que proporciona.

Estos videojuegos los hemos utilizados para desarrollar las competencias de negociación y de comunicación, de gestión del tiempo y de productividad personal, de liderazgo y de gestión de equipos; todos ellos bajo una misma licencia comercial que los distribuye a nivel mundial.

En todos ellos, se ha conseguido más de un 90 % de finalización, satisfacción y aprendizaje, gracias a los contenidos de alta calidad, cuya dificultad se va incrementando en función del progreso del alumno.

Asimismo a esto ha contribuido el desarrollo de contenidos *gamificados*, no solo de *soft skills*, sino también de conocimientos técnicos, dado que la actividad lúdica lleva intrínseca la motivación, con la que se consigue la satisfacción del alumno, tanto por la propia actividad como por la recompensa asociada a la consecución del reto planteado.

Un claro ejemplo de ello ha sido la *gamificación* de un protocolo sanitario dirigido al colectivo de enfermería, dividido en ocho fases, para cada una de las cuales se hizo un minijuego: rompecabezas, clasificación, *quiz*, *sneaky words*, *memory* y animaciones.

El modelo lúdico-pedagógico incluye la evaluación de los conocimientos previos y los conocimientos adquiridos. Asimismo, se incorporó una narrativa a modo de hilo conductor de las distintas píldoras formativas. Se consiguió que el 95 % de los participantes puntuaran en la clasificación global.

Lo mismo sucedió con el Trivial del Centro Ores (autores, formadores y dinamizadores), diseñado con las distintas preguntas que conformaban los distintos test de evaluación de las píldoras formativas que integraban el programa formativo del centro de formadores. Así, la que perseguía ser una actividad de evaluación de todos los conocimientos adquiridos durante el programa formativo se convirtió en una actividad lúdica. Al finalizar, se hizo un *ranking* de los participantes, con un premio para el primer clasificado.



Fuente: ejemplo de curso en línea realizado en Asepeyo.

Otro caso de éxito fue la liga de casos clínicos dirigida al personal médico, con la que se pretendía potenciar la resolución de un caso clínico, dentro del entorno competitivo que aporta una liga, con una clasificación o *ranking*.

En todos los ejemplos expuestos de actividades lúdicas llevadas a cabo con los distintos colectivos, todos

superaron el 94 % de satisfacción, llegando incluso a un 98 % en algunos casos, con unos índices de finalización también elevados, pero siempre valorando la metodología como amena, divertida, novedosa, etc.



Dados estos resultados y coincidiendo con Jenkins (2009, Universidad Souther California), apostamos por continuar con las metodologías *gamificadas* y colaborativas, y hacerlas evolucionar dentro de nuestra entidad, abordando así los procesos de enseñanza-aprendizaje y combinando aspectos lúdicos con los contenidos corporativos pedagógicos. La principal competencia que este autor destaca para el aprendizaje en el siglo XXI es el saber jugar, tanto en el mundo adulto empresarial como en entornos escolares.

Es evidente que no podemos afrontar la formación en las empresas con modelos más propios del siglo XX. Los trabajadores precisan de servicios de formación que se adapten a sus necesidades, no al contrario.

Nos pasamos el 90 % de nuestro tiempo aprendiendo casi sin darnos cuenta y sin esfuerzo aparente, ya sea viendo un documental, leyendo una revista o haciendo una simple consulta a nuestro compañero de trabajo. Y, sin embargo, cuando nos piden que realicemos un curso de prevención de riesgos laborales, nos entra una pereza terrible.

La estrategia de Asepeyo de dar protagonismo al alumno es la misma que diseñó la Universitat Oberta de Catalunya (UOC) para desarrollar su modelo de aprendizaje: con este objetivo lo importante no es enseñar; lo importante es aprender. Una vez que tengamos eso claro, pondremos a disposición del alumno los recursos necesarios para conseguir el cambio esperado y, al hacerlo protagonista, estamos trasladándole la responsabilidad de su formación: el cambio empieza en la actitud.

Además, ahora la formación es mucho más accesible y nos concede muchas más posibilidades; han irrumpido nuevos canales de contenidos que hacen que la falta de presupuesto no sea una excusa para dejar de invertir en formación. En este sentido, no podemos obviar la eclosión de los MOOC; ya hay empresas que analizan qué cursos gratuitos cubren la formación que precisan sus empleados: «curadores» de cursos frente a gestores de formación.

En muchos casos, estamos hablando de contenidos de calidad, que universidades de todo el mundo ponen a nuestra disposición y triunfan los que mejor aceptación tienen entre el público; en definitiva, democratización de la formación.

Hay quienes se han atrevido a pronosticar que los MOOC son una moda, aunque, si

desaparecen, será porque los habrá relevado un formato mejor.

Hay certezas que refuerzan esta idea, como el hecho de que Coursera, con solo tres años de vida, alcanzara los 15 millones de usuarios en 2015, reuniendo cursos de dieciséis universidades; o que Sebastian Thrun, profesor de Stanford University, dejara su puesto para fundar la plataforma Udacity tras superar la cifra de 120.000 alumnos en su curso «Introduction to Artificial Intelligence» (primer MOOC de éxito en 2011).

Hay varios factores que motivan el crecimiento de los MOOC, pues para el usuario:

- Representan una oportunidad de acceder a contenidos de calidad sin coste.
- Permiten compartir conocimiento con otras personas afines.
- Se puede aprender en cualquier momento y lugar independientemente del dispositivo que utilicemos.
- Podemos obtener un certificado por un precio asequible.

Y, para las Universidades y otras instituciones, representa una oportunidad para promocionarse y mejorar su posicionamiento. Estamos ante un *win-win*. Al igual que en otros aspectos de nuestra vida, siempre aparecen detractores; por eso es muy fácil convertir las críticas en positivo:

Crítica	Contracrítica
Usan metodologías superadas: lecturas, vídeos y seminarios web (webinars).	El objetivo superior de llegar a todo el mundo lo compensa (p. ej. no todos tenemos las mismas posibilidades de banda ancha).
Al ser masivo, es difícil alcanzar todo lo que se comparte en foros y otros espacios comunes.	Ni falta que hace. Como todo lo que sucede en internet, es importante ser selectivo y aprovechar lo que realmente nos aporta.
Carecen de dinamización (entendida como la labor de un experto que guíe el grupo).	Hay cursos en los que la participación de los usuarios en foros genera tanto o más conocimiento de calidad, enriqueciéndonos con otras experiencias y puntos de vista. No hay una dinamización autorizada, sino que la responsabilidad se reparte en el colectivo.
Pueden ser meros repositorios.	Hay MOOC mejor diseñados que otros, con mayor o menor interactividad, aunque tener acceso al conocimiento ya representa un valor en sí mismo.
Requieren autodisciplina y constancia.	Como en otras facetas, se requiere cierta voluntad, actitud. Es una buena oportunidad para aprender a organizarse y a plantearse retos.
Altas tasas de abandono.	Siendo un dato objetivo, la experiencia indica que, a partir de la segunda semana de curso, se empieza a estabilizar el número de alumnos (efecto reserva preventiva de plaza).
No solemos valorar aquello que es gratis.	Tenemos que darnos cuenta de que no hay nada más valioso que el tiempo. Hacer un curso nunca es gratis; lo que no siempre se entiende es el concepto de coste de oportunidad.

Otra experiencia para celebrar es la creación de Chris Anderson, los TED Talks.³ Esta iniciativa aúna información y entretenimiento (*infotainment*) mediante conferencias en las que unos expertos, con habilidad para mantener la atención del espectador, se sirven de su lenguaje directo y algunas dosis de creatividad, para explicar historias que simplifican un concepto hasta hacerlo accesible a la comprensión de la mayoría (*Big*

Data, comunicación neuronal, la creación del cosmos, etc.; ninguna materia queda excluida).

Un panel de expertos en comunicación valora la aportación del ponente y le proponen técnicas para aumentar el impacto de su discurso. Ken Robinson con sus más de 42 millones de visitas a su conferencia⁴ sobre la creatividad en la educación, nos enseña que es posible mantener una audiencia y sensibilizarla sobre un tema consiguiendo la misma atención que un programa de máxima audiencia.

En internet hay tal cantidad de contenidos que **el éxito de la formación se empezará a medir en función de las audiencias**. No nos engañemos, con tantas posibilidades a nuestra disposición y la tendencia creciente a repartir nuestra atención entre diferentes medios, la dificultad reside más en retener que en captar la atención.

Y, en medio de un panorama incierto, dada la creciente accesibilidad a la formación (cubierta en muchos casos por contenidos gratuitos de calidad), la creación de las Universidades Corporativas como en el caso de Asepeyo..., ¿qué papel se reserva a las universidades?

- Los expertos informan de la sobrecalificación de la población española.
- Nos falta «clase media»; trabajadores con formación técnica asociada a profesiones.
- La formación es un elemento clave para el desarrollo de las sociedades.
- El cambio será mucho más profundo, antes que otras revoluciones industriales.
- La transformación digital lleva a la transformación de los modelos de aprendizaje y al cambio cultural de las empresas.
- Lo importante no es enseñar, lo importante es aprender.
- El éxito de la formación se empezará a medir en función de las audiencias.

1. <<http://www.europapress.es/nacional/noticia-cc-pedira-rajoy-reforma-constitucion-lomce-legislacion-laboral-20160705103204.html>>

2. <<http://www.barcelona-metropolitan.com/features/life-in-barcelona-the-gaud%C3%AD-code/>>

3. TED, siglas de *Technology, Education and Design*.

4. <https://www.ted.com/talks/ken_robinson_says_schools_kill_creativity?language=es>

Capítulo IV

El papel de las Universidades

For every well-paid programmer working at a firm like Microsoft there are three people flipping burgers at a restaurant like McDonalds. It seems that in the knowledge economy, low-level service jobs still dominate.

Alvesson, Mats; Spicer, André (2015). *The stupid paradox*, 2016. London. Profile Books Ltd.

Hace tiempo que la formación superior dejó de garantizar la empleabilidad. Aunque diga lo contrario el estudio «High-Skilled Outsiders: Labor Market Vulnerability, Education and Welfare», en el que se indica que el grado de formación aún es importante para superar las dificultades del mercado laboral y que, por supuesto, las personas mejor cualificadas no tienen tantos problemas a la hora de encontrar trabajo. Eso no impide que puedan tener dificultades ante un entorno laboral tan cambiante.

Las empresas están variando sus organigramas hacia un tipo de organización más plana y eso necesariamente pasa por reducir el número de mandos intermedios. ¿Qué está pasando? Pues que profesionales que antes competían por puestos de cierta responsabilidad, ahora tienen que optar por trabajos que requieren una menor cualificación. Esto es reflejo de la evolución de la sociedad: se está reduciendo la clase media para incrementar las clases bajas. En España, cada vez es más habitual oír la expresión «pobre con trabajo».

En la franja de edad comprendida entre los 25 y los 34 años, el 41,8 %¹ ha alcanzado la Educación Terciaria (que incluye Formación Profesional de Grado Superior y titulaciones universitarias o equivalentes), aunque se calcula que solo la mitad acceden a un puesto de trabajo acorde a su formación. Otros países desarrollados no se encuentran en una situación mucho mejor. En Estados Unidos, en 2013, alrededor del 25 % de los empleos cualificados precisaba de titulación universitaria,² mientras que las personas jóvenes con estudios universitarios alcanzan el 44 % (información consultada en el US Bureau of Labor; su web es especialmente recomendable por la gran cantidad y calidad de datos que recoge).

Los datos son claros, concluyentes y, sin duda, hay algo que no acaba de cuadrar: tenemos una población sobrecualificada.

En Europa, no parece que la situación mejore demasiado, los resultados del proyecto WALQING³ de la Comisión Europea que valora la calidad del empleo, indican que más de la mitad de los casi 17 millones de puestos de trabajo de nueva creación, entre 2000 y 2008, no requerían de grandes competencias técnicas, eran temporales y de salario bajo.

Although some 16,67 million more jobs were created in Europe from 2000 to 2008..., more than half of these jobs are of low quality..., low wages, low or undervalued skills, problematic working conditions and precarious

employment accumulate.⁴

A la frustración por haber dedicado muchos años al estudio y desarrollar un trabajo de poca cualificación tenemos que unir el miedo a la desprotección. Disponer de un máster y hablar idiomas no te libra de las fluctuaciones del mercado laboral.

Debemos repensar la enseñanza superior, y no podemos esperar porque a las universidades les están saliendo múltiples competidores:



Fuente: La Vanguardia en su versión en línea, 03/07/2016.

Hace casi 800 años, se fundaba la Universidad de Salamanca, la tercera más antigua de Europa. Sin embargo, durante todo este tiempo no ha cambiado demasiado la metodología utilizada: el aula como espacio donde el profesor ostenta el conocimiento y lo transmite a los alumnos, que aceptan un modelo basado en la autoridad del profesor y

en el que la interacción es escasa.

Actualmente, en la era de la información, donde los alumnos tienen acceso a la mayor biblioteca que nunca se pudo imaginar (internet), con unos jóvenes acostumbrados a consumir contenidos justo cuando los necesitan, con el hábito de realizar actividades de forma colaborativa (estudian conectados a Whatsapp o Skype): ¿cuánto tiempo más creemos que podremos mantener el *statu quo*? ¿aguantarán tediosas clases magistrales por mucho más tiempo?

David Roberts, uno de los más reconocidos expertos en tecnología disruptiva y miembro de Singularity University,⁵ se cuestiona la eficiencia de un modelo en el que se acumula conocimiento durante cinco años (el de la universidad tradicional), con la previsible obsolescencia previa a la inserción en el mercado laboral. Por eso pretende formar una nueva generación de líderes que entiendan el ritmo de cambio actual y afronten los nuevos desafíos. Al ser experto en negocios disruptivos, no es extraño que proponga un modelo menos convencional. Tenemos que atender a programas de formación continuada en las empresas, que faciliten que sus empleados puedan aprender cuando tienen dudas, que la gente aprenda en tiempo real a partir de las necesidades inmediatas.

La Universidad suele ofrecer soluciones cerradas cuando el puesto de trabajo requerirá creatividad y dar respuesta a problemas que aún no hemos experimentado; la Universidad propone el estudio individual, mientras que en la organización se premiará el trabajo en equipo; la Universidad presenta un claustro de profesores dedicados a la investigación y la docencia, algunos de los cuales no han pisado nunca una empresa.

Es fundamental que la universidad renueve cuanto antes su modelo, empezando por los planes de estudio, que deberían revisarse con mayor frecuencia, y desarrollando una metodología que responda a las nuevas necesidades de la sociedad y se adapte a un colectivo de alumnos más inquieto, acostumbrado a tomar la iniciativa, a ser más exigente, a seleccionar sus temas de interés y a renovar sus expectativas continuamente.

Un gran paso sería plantear a los alumnos retos, facilitarles fuentes de contenidos y otros recursos, para que alcancen los objetivos de aprendizaje, discriminando la información fiable de la que genera dudas, que compartan experiencias con sus compañeros y que trabajen en equipo, que lleguen a sus propias conclusiones y que las compartan con el grupo. El profesor se convertiría en este caso en un orientador, en un guía que facilita el desarrollo personal de los alumnos, fomentando su espíritu crítico y motivando su interés por aprender de forma constructiva y colectiva al mismo tiempo.

Sin duda, es un buen momento para redefinir el concepto de *universidad* y adaptarla a un nuevo entorno. Si no lo hacemos, corremos el riesgo de perder la atención de los alumnos, a la vez que la institución educativa irá erosionando su prestigio y reconocimiento.

Si este argumento no acaba de convencer, echemos un vistazo al *ranking* académico mundial de las Universidades.⁶ Veintidós de las primeras treinta universidades son americanas, la primera universidad española la encontramos en el puesto 175 (solo tenemos tres en el Top 300, lo cual tristemente ha dejado de ser noticia). Aunque lo realmente sorprendente es que Alemania, verdadero motor industrial donde las empresas presentan un alto componente tecnológico y tercer exportador mundial,⁷ ostente la 47 como mejor posición.

Obviamente tendríamos que atender a los ítems valorados en el estudio: número de premios nobel y otros galardones, volumen de publicaciones científicas e indicadores de reconocimiento de citas científicas. Luego, quizá debamos atender al modelo alemán si queremos orientar nuestros titulados a la demanda, además de revisar nuestro sistema priorizando la excelencia en la metodología y en el cuerpo de docentes.

Ya en 2009, Mark C. Taylor, de la Universidad de Columbia, anunciaba el fin de la universidad tal y como la conocemos, indicando seis ideas sobre las que trabajar si quieráramos transformarla en una institución moderna, capaz de adaptarse a la sociedad actual:

- **Reestructurar el currículum:** acabar con la división por departamentos, creando una red de profesionales que aborden el desarrollo de los contenidos desde una visión más amplia.
- **Abolir los departamentos permanentes:** crear programas a partir de problemáticas y adaptarlos en función de las necesidades, reuniendo docentes de diferentes ámbitos de conocimiento o disciplinas, para tratar cada problemática desde una perspectiva global.
- **Incrementar la colaboración entre instituciones:** incorporando profesionales externos cuando queramos potenciar un área concreta, porque es un modelo más sostenible y ayuda a mantener la actualización de los programas, atendiendo a la excelencia en todo momento.
- **Transformar las publicaciones tradicionales:** buscar nuevos modelos de publicación, formatos alternativos, que permitan editar las tesis de los estudiantes de forma más ágil y económica.
- **Aumentar las opciones profesionales de los graduados,** ayudando a los alumnos a prepararse para un mundo de trabajo complejo, ofrecerles orientación laboral y localizar entidades donde puedan realizar prácticas u obtener una beca.
- **Eliminar las plazas fijas e imponer la jubilación a una edad adecuada:** si bien en principio se pretendía preservar la libertad de cátedra, al final hemos conseguido proteger un espacio que, en ocasiones, ocupan docentes con escasa relación con el mundo empresarial y que no siempre actualizan sus competencias con la frecuencia

que sería aconsejable. ¿Qué incentivos para la investigación o para renovarse tienen cuando han obtenido una plaza? ¿Para cuándo un sistema que revitalice los departamentos y aparte del sistema visiones desfasadas y alejadas de la realidad?

No lo van a tener fácil las universidades –eso queda fuera de cualquier discusión–, porque, dejando a un lado la presión de los claustros para mantener el *statu quo*, se encuentran en el centro de una tormenta perfecta:

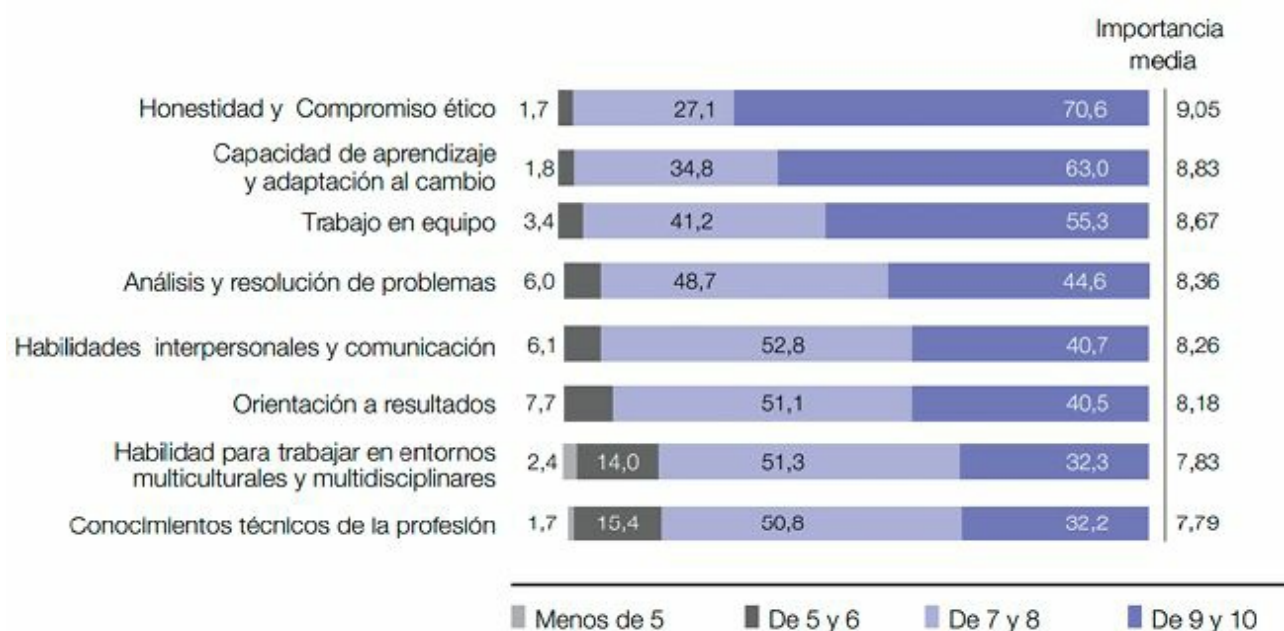
- Las empresas cada vez **valoran menos las competencias que se adquieren en las universidades**, porque cada vez cambian con mayor frecuencia las competencias del puesto de trabajo.

- **La oferta formativa se ha multiplicado**; el acceso en línea hace que la localización ya no sea un factor limitador. Las universidades hasta hace poco tenían un público cautivo, porque se escogía una universidad cercana para evitar el inconveniente de desplazarse lejos de casa.

- **La titulación no es garantía de acceso al mercado laboral** ni de mejora de las condiciones. Las empresas no logran incorporar el excedente de estudiantes universitarios, ni en volumen ni en calidad de su oferta de trabajo.

Estos motivos fundamentalmente hacen referencia al mercado de trabajo. Hay estudios que confirman que las competencias técnicas, las que tienes que aprender para luego solicitar ese puesto de trabajo, cada vez se valoran menos porque el empleado se ve obligado a revisarlas de forma permanente:

Figura 4. Competencias más valoradas. Importancia media de 1 a 10



Fuente: Gráfico publicado en el informe Ranking Universidad-Empresa⁸ de la Fundación Everis.

Si recordamos el papel, eminentemente pasivo, que nos reservaron a los que fuimos a la universidad (asistir a la charla unidireccional del profesor dirigida a más de cien alumnos), veremos que la mayoría de las competencias valoradas en el gráfico no se corresponden con las allí adquiridas: habilidades interpersonales, comunicación, adaptación al cambio, etc.

Los cazatalentos se preocupan por identificar características más relacionadas con la personalidad y la actitud, como la proactividad, la responsabilidad, el optimismo o la creatividad.

No pensemos que el informe de la Fundación Everis es parcial; otros, como el informe Epyce⁹ publicado en 2016, apuntan en la misma dirección: el compromiso en tanto que el valor más demandado en la actualidad y el más escaso en los próximos años.

Howard Gardner, neurocientífico estadounidense y profesor de Harvard, en su teoría sobre las inteligencias múltiples¹⁰ descarta que las personas malas puedan llegar a ser profesionales excelentes. Según sus comprobaciones científicas, **los mejores profesionales son comprometidos y éticos.**

Veamos un caso práctico en la web de captación de talento de BMW: <http://bmwbuscagenius.es/yorokobu/>



PROGRAMA BMW GENIUS. Sube a tu futuro.

¿Eres un apasionado del motor y de las nuevas tecnologías? ¿Te motiva el trato con los clientes?
¡Estamos deseando conocerte!

Buscamos BMW Genius para nuestra Red de Concesionarios en España. Con nosotros, te convertirás en el experto en producto y asesorarás a nuestros clientes aplicando tu avanzado conocimiento de nuestra gama de vehículos y tecnología.

Qué debes tener

- Habilidades de comunicación y orientación al cliente.
- Conocimientos en nuevas tecnologías, automoción, electrónica o mecánica.
- Ser un referente a nivel técnico.
- Asesorar al cliente para que encuentre su producto.

Qué queremos que tengas

- Pasión e ilusión por BMW y deseo de transmitirlas.
- Pasión por la tecnología y ganas de aprender.
- Interés por satisfacer al cliente.
- Espíritu de equipo y colaboración.

Qué puedes conseguir

- Trabajar en un entorno tecnológico estable y de constante aprendizaje.
- Aprender y desarrollarte en un equipo apasionante y apasionado.
- Trabajo a jornada completa.
- Salario acorde al puesto.

[Envía tu candidatura](#)

¿Dónde queda la capacidad de negociación? Lisa y llanamente, creen que el mejor resultado no vendrá de quienes persigan el objetivo de vender un portfolio de opcionales, sino de quienes logren despertar emociones.

Este anuncio transmite la necesidad de captar jóvenes que:

- Se comprometan con la marca («ilusión por BMW»).
- Apuesten por una mejora continua («pasión por la tecnología y ganas de aprender»).
- Se orienten al cliente («interés por sus satisfacción»).
- Compartan el equipo y se sumen a él («espíritu de equipo y colaboración»).

Volviendo al gráfico de las competencias, la honestidad se distingue como la más valorada actualmente. Ahora bien, no es algo que se enseñe en las universidades, por lo que parece que es una competencia con la que se nace. No obstante, tiene que ver más con la experiencia de vida y con el entorno en el que nos hemos desarrollado, los valores adquiridos y los modelos de referencia.

El cambio es tan veloz que parece que las empresas **priorizan las buenas personas**, con habilidades para

adaptarse a entornos cambiantes, la colaboración y la toma de decisiones; porque de la formación técnica asociada a la profesión ya se encarga la organización.

El Proceso de Bolonia ya supuso un avance al diseñar los planes de estudio por competencias, en lugar del clásico programa de conocimientos, a la vez que gran parte de las carreras universitarias (exceptuando algún caso como medicina) se reducían a tres años¹¹ y se completaban con un máster.

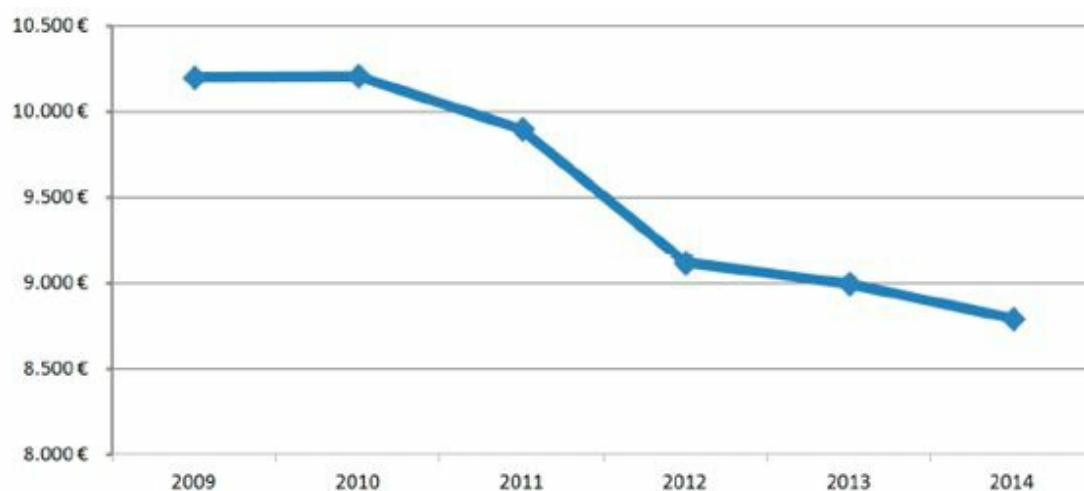
Sin embargo, la solución no pasa únicamente por reducir los años de estudio; eso sería simplificar el problema. Aunque la misión de la universidad excede de la mera incorporación al mercado laboral y persigue un objetivo más elevado, tenemos la obligación de ser creativos y ofrecer un plan de estudios dinámico, en permanente revisión, así como de aplicar metodologías participativas, que ayuden a los alumnos a desarrollar aquellas competencias que les van a servir para que su incorporación al trabajo no sea tan abrupta.

No podemos seguir reproduciendo modelos de enseñanza de hace cien años, sobre todo ante personas que han crecido seleccionando los contenidos que consultar, utilizando varios medios al mismo tiempo (no es raro ver a un adolescente viendo la televisión a la vez que chatea con sus amigos y juega con la tableta) y con facilidad para el «cambio de canal» cuando algo les aburre.

Por otro lado, los idiomas, que antes se veían como una limitación, ahora se ven como una oportunidad. Nuestros jóvenes estudiantes se caracterizaban por su escasa movilidad (principalmente porque encontraban calidad en la oferta de proximidad) y por un bajo nivel de inglés. Ahora, en cambio, tienen claro que su preparación pasa por tener experiencias en el extranjero y por dominar el inglés. Ese mismo argumento tenemos que utilizarlo a la inversa, aprovechando las bondades del estilo de vida mediterráneo, la amabilidad de la gente y el clima; aunque tenemos que mejorar nuestra proyección internacional y el posicionamiento en los *rankings* de las mejores universidades.

Y todos debemos ser conscientes de ello. Si, por ejemplo, se ha incrementado el número de publicaciones científicas en medios reconocidos, no es menos cierto que en la actual organización de las instituciones, con jerarquías muy marcadas, a veces resulta difícil gestionar los procesos de cambio y revisar los métodos de enseñanza. Aunque, especialmente ahora, tenemos un problema añadido: la reducción de presupuestos que las administraciones destinan a la formación.

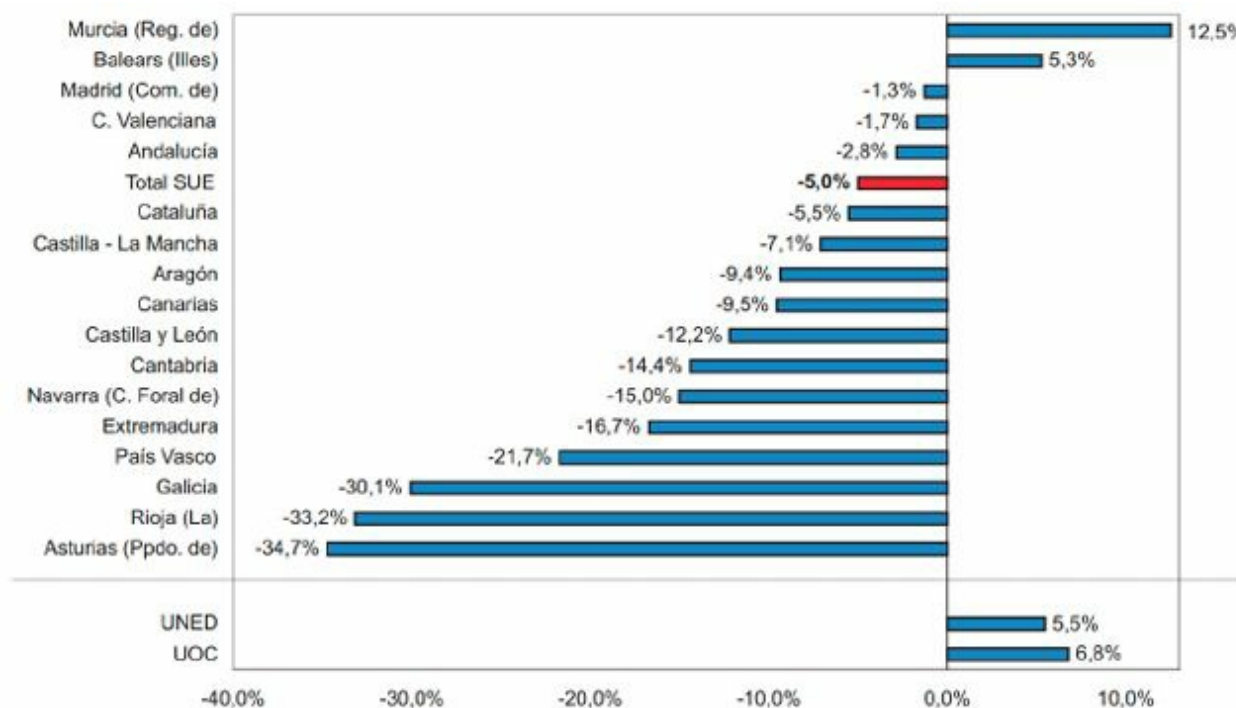
Figura 5. Estadística de financiación y gasto de las universidades públicas, en millones de euros



Fuente: Datos extraídos de la Subdirección General de Coordinación y Seguimiento Universitario. MECD.

Y, por otro, la pérdida de alumnos que no puede verse compensada por un aumento de las tarifas de la matrícula.

Figura 6. Tasa de variación decenal de los estudiantes matriculados en Grado y 1.º y 2.º ciclo por comunidad autónoma. Cursos 2003-2004 y 2013-2014



Fuente: Datos y cifras del sistema universitario español 2014-15, [12](#) MECD.

Un dato interesante lo ofrecen los casos de la UNED y la UOC, que presentan un aumento significativo en el número de alumnos. Aquí las explicaciones pueden ser varias: por un lado, los estudios no presenciales se adaptan a aquellas personas con un empleo y desean seguir estudiando (hay una sensibilización creciente hacia la formación permanente o *Life Long Learning*); por otro, los estudiantes extranjeros pueden acceder más fácilmente a una universidad de este tipo. No obstante, desde mi punto de vista, lo que parece más determinante es el cambio de tendencia en la percepción de la calidad. Es decir, hasta hace poco, se consideraba la alternativa de la formación no presencial cuando fallaban otras prioridades; sin embargo, se empieza a reconocer como una opción más. De esto son testigo universidades como la UOC, en los procesos de matrícula. Se ha reducido significativamente la media de edad de acceso; cada vez es más frecuente inscribir a jóvenes que acceden a la universidad inmediatamente después de las PAU (pruebas de acceso a la universidad), mientras que hace unos años no era habitual escoger una universidad en línea como primera opción.

En este contexto, y aunque resulte provocador, no es sorprendente que Laszlo Bock, vicepresidente de RR. HH. en Google, reniegue de la supuesta desconexión entre la Universidad y la empresa al afirmar que el expediente académico no sirve para nada, poniendo en duda los tradicionales procesos de selección de personal. Reafirma con datos su opinión: si bien inicialmente el expediente académico era determinante para ingresar en Google, cada vez es mayor el número de empleados sin titulación universitaria.

El expediente académico no sirve para nada.

Laszlo Bock, vicepresidente y RR. HH. en Google

Seguramente hayamos leído esta aseveración en varios artículos de prensa. Una vez superado el *shock* inicial, podemos interpretar que hay empresas (especialmente las tecnológicas) que requieren de unos profesionales con unas competencias muy específicas y que siempre van por delante de las ofertadas en la universidad.

Hace poco, la responsable de formación de una consultora me explicaba que sus clientes esperan que estén siempre a la última en tecnología. Por eso, la mayor parte de la formación la realizan internamente, además de buscar certificaciones en programación, como reconocimientos de Cisco o Microsoft. Difícilmente acudirán a una universidad para formar a sus programadores.

En una entrevista a Mireia Vidal,¹³ la entonces directora de *people operations* (RR. HH.) de Google en el sur de Europa, al preguntarle sobre el tipo de formación que recibían los trabajadores de la empresa tecnológica, esta respondió que su modelo facilitaba los recursos necesarios para que unos formen a los otros, con el propósito de aprovechar al máximo el talento interno: casi se promueve un ambiente de campus

universitario.

Este no es un caso aislado: en Barcelona, existe un clúster de empresas TIC que planifica su formación a medida, buscando muchas veces a un experto muy concreto o aprovechando la capacidad interna, sin recorrer a una institución educativa.

Entonces, si el futuro está en las TIC, ¿qué sucederá cuando los jóvenes prescindan de ir a la universidad porque valoran más la formación que reciben en Google? ¿Qué pasará cuando la titulación de Google les abra más puertas que un diploma académico?

La conclusión es muy clara: es imprescindible que las universidades se acerquen más a las empresas, que busquen nuevos espacios de colaboración y, sin perder su esencia, sean capaces de acercar las competencias que enseñan a las que el mercado demanda. Porque una universidad sin alumnos no tiene sentido y, en definitiva, porque estamos obligados a conseguir nuevas fuentes de financiación.

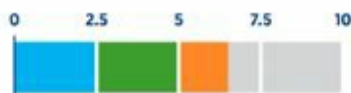
Tenemos que dar ya ese paso; primero, por la propia sostenibilidad de las universidades; segundo (y más importante), porque comienza a escasear el talento cualificado. El informe de Hays¹⁴ sobre las necesidades del mercado laboral indica la dificultad que existe en España para ajustar la oferta a la demanda y la alta inflación de los salarios para técnicos altamente cualificados (especialmente en ingeniería y tecnologías de la información).

SPAIN

Overall score

6.5

↑
6.4
in 2015



Breakdown of seven indicator scores



Fuente: Global Skills Index 2016, de HAYS

En algunos sectores, como el de la automoción, ya es muy habitual el uso de robots, tendencia que se incrementará en los próximos años y que liberará a los trabajadores de las tareas más rutinarias, reservando para las personas funciones en las que sea más necesaria la aplicación del talento. De ahí la importancia de revisar el modelo educativo (especialmente en el caso de las universidades) para dar forma al talento futuro. Negarlo supone poner en peligro la competitividad de las empresas y atraer talento foráneo para los puestos de trabajo más cualificados.

¿Podremos implantar planes de estudio más flexibles y transversales? Pues quizá no quede otro remedio si se cumplen algunas predicciones como las del «profesional híbrido».

Cada vez va a ser más frecuente oír que las organizaciones requieren perfiles mixtos; es decir, profesionales que, además de ser especialistas en un campo concreto, sean capaces de programar (competencia hasta ahora monopolizada por los informáticos). Como diría Marc Collado, director del campus Ironhack en Barcelona, la programación será como la asignatura de inglés en el siglo XXI. También hay que decir que los lenguajes de programación serán mucho más accesibles. Su versatilidad hará del

trabajador híbrido un perfil muy valorado y bien remunerado, y por supuesto tendrá gran empleabilidad.

Por extensión, y en su concepto más amplio, ***híbrido se refiere a aquel profesional capaz de combinar diferentes conocimientos y especialidades***, muy útil para adaptar las plantillas a las nuevas necesidades de la organización.

La Unión Europea ya ha dado muestras de su preocupación por la modernización de la Educación Superior en Europa, como dejó patente en su informe de 2011 «Modernisation of Higher Education in Europe: Funding and the Social Dimension».¹⁵



En este marco, el proyecto D-TRANSFORM¹⁶ (financiado con fondos europeos) nace con el objetivo de ayudar a los órganos de gobierno de las universidades a definir sus propias estrategias digitales y coordinarlas con las políticas públicas.

Los miembros del consorcio¹⁷ que constituye D- TRANSFORM son conscientes de la necesidad de transformación de sus instituciones, del importante papel que desempeñan las tecnologías digitales y, sobre todo, de los problemas que les acucian: aulas masificadas, orientación profesional de los alumnos, rentabilidad, reconocimiento internacional, movilidad de los estudiantes, etc.

Por eso implementan un programa de formación para los líderes de las universidades europeas, centrado en los aspectos estratégicos de la innovación digital en la educación, con el propósito de convertir la *e-educación* (pedagogía digital y formación) en una herramienta que satisfaga las necesidades de los jóvenes, en su orientación hacia el mundo laboral y la formación permanente a lo largo de la vida.

- La formación superior ha dejado de garantizar la empleabilidad.
- Las empresas presentan organigramas cada vez más planos: reducción de mandos intermedios.
- Es un buen momento para redefinir el concepto de *universidad* y adaptarlo a un nuevo entorno. Los alumnos tienen acceso a la mayor biblioteca jamás imaginada: internet.
- Hay que formar una nueva generación de líderes, que entiendan el ritmo de cambio

actual y afronten los nuevos desafíos.

- El compromiso es el valor más demandado actualmente y el más escaso en los próximos años.
- No podemos seguir reproduciendo modelos de enseñanza de hace cien años.
- Es imprescindible que las universidades se acerquen más a las empresas.
- El trabajador híbrido será el perfil más valorado y mejor remunerado.

-
1. <<http://www.mecd.gob.es/dctm/inee/eag/panorama2016okkk.pdf?documentId=0901e72b82236f2b>>
 2. <<https://www.bls.gov/careeroutlook/2014/article/education-level-and-jobs.htm>>
 3. <<http://www.walqing.eu/>>
 4. <http://cordis.europa.eu/result/rcn/56349_en.html>
 5. <http://economia.elpais.com/economia/2016/10/23/actualidad/1477251453_527153.html>
 6. Academic Ranking of World Universities 2016. <<http://www.shanghairanking.com/ARWU2016.html>>
 7. <<http://www.indexmundi.com/g/r.aspx?v=85&l=es>>
 8. <<http://ifuturo.org/documentacion/Ranking%20Universidad%20Empresa.pdf>>
 9. <http://www.manpowergroup.es/data/files/Estudios/pdf/Informe_EPyCE_2015_-_Posiciones_y_competencias_mas_demandadas_en_las_empresas_635972945894677500.pdf>
 10. GARDNER, Howard (2011). *Inteligencias Múltiples: la teoría en la práctica*. Barcelona: Paidós Ibérica.
 11. Excepto en algunos países como España, buscaron un punto medio y se quedaron en cuatro años (en 2015, cuatro universidades catalanas fueron las primeras en lanzar carreras de tres años en nuestro país).
 12. <<http://www.mecd.gob.es/servicios-al-ciudadano-mecd/estadisticas/educacion/universitaria/datos-cifras.html>>
 13. <<http://www.rrhhdigital.com/entrevista/63971/Mireia-Vidal-Directora-de-Recursos-Humanos-de-Google-Espana-Italia-Francia-y-Portugal>>
 14. <<http://www.hays.es/global-skills-index/index.htm>>
 15. <<http://www.finhed.org/media/files/12-131EN.pdf>>
 16. <<http://www.dtransform.eu>>

[17.](#) Fondation Maison Des Sciences De L'Homme, Université de Lorraine, Sero Consulting Ltd., Universitat Oberta de Catalunya, Politecnico di Milano, European Distance y E-Learning Network, Budapest University of Technology and Economics.

Capítulo V

Competencias digitales

Cambiar es difícil, no cambiar es fatal.

Anónimo

Muchos sectores empresariales reconocen que están teniendo dificultades para captar talento relacionado con las competencias digitales, en sus diferentes grados: no es lo mismo el nivel de exigencia TIC de un técnico en *Big Data* que el de un comercial.

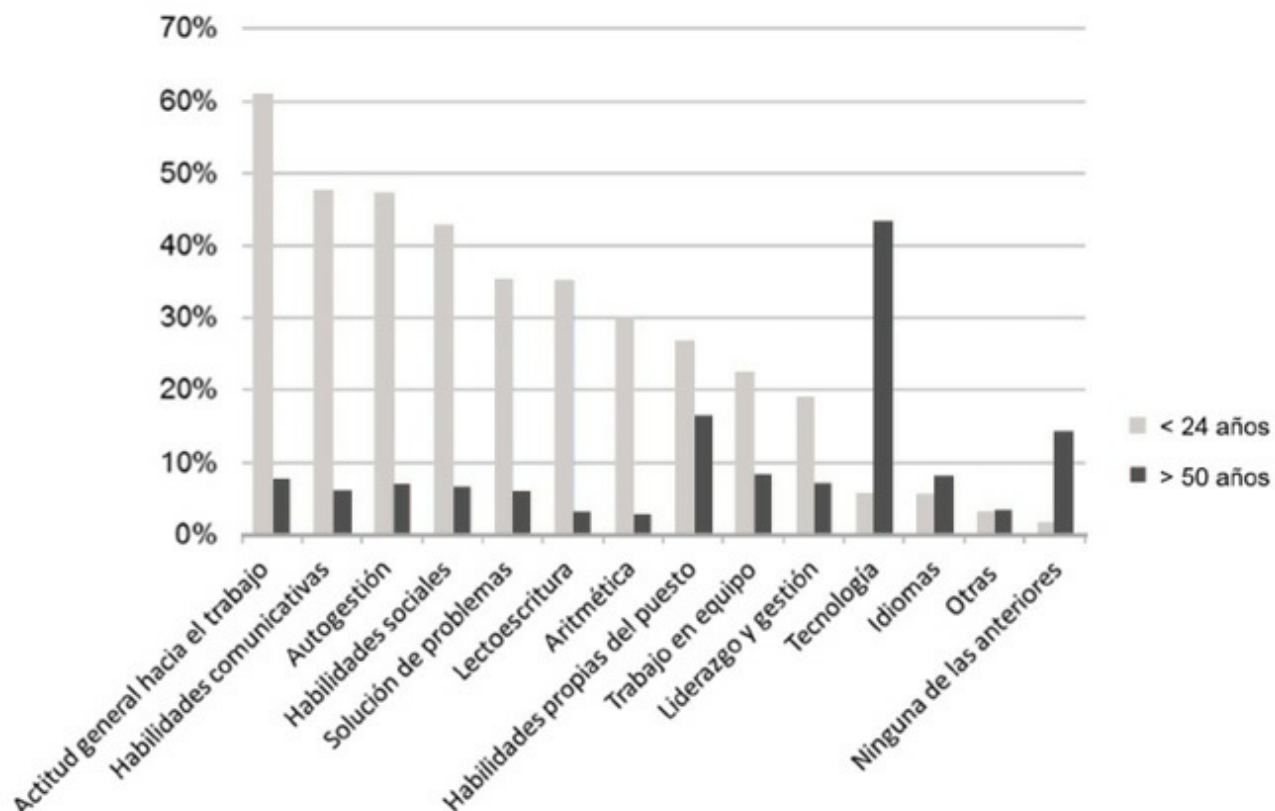
En el Reino Unido, el Forum for Computing Education¹ (UKforCE), en 2014, distinguía entre:

- **Ciudadano digital** (*digital citizen*): el sujeto tiene la habilidad para comunicarse en los medios digitales, localizar información de interés y adquirir productos y servicios.
- **Trabajador digital** (*digital worker*): el empleado es capaz de valorar, configurar y utilizar sistemas digitales complejos.
- **Productor digital** (*digital marker*): el usuario puede crear tecnología digital, especialmente desarrollando aplicaciones.

Si lo miramos en positivo, la tecnología digital nos ofrece nuevas oportunidades siempre y cuando logremos adaptarnos al nuevo entorno y, a la vez, supone nuevas posibilidades para los jóvenes que buscan empleo.

En el UKforCE se hizo eco de esta realidad y marcó un punto de inflexión al declarar que todos los negocios son digitales («every business is a digital business»). Esta afirmación, que en un principio puede sorprender, se entiende cuando las tecnologías de la información ocupan todo el panorama empresarial y, sin duda, el futuro de las empresas pasa necesariamente por aceptar un nuevo paradigma si pretenden seguir siendo competitivas.

Precisamente por ello, y porque existe un vacío competencial, tendríamos que preocuparnos por formar a nuestros empleados. En el siguiente gráfico podemos comprobar las principales carencias identificadas entre los candidatos a un puesto de trabajo:



Probablemente no hacía falta un estudio para llegar a la conclusión de que los trabajadores mayores tienen más dificultades para acceder a la tecnología porque son los que han experimentado el cambio; mientras que los jóvenes presentan un amplio margen de mejora en el resto. Sin duda, la clave reside en compensar las plantillas para complementar las capacidades de unos y otros, algo de lo que hablaremos más adelante.

La consultora RocaSalvatella,² especializada en la transformación digital de las empresas, como podemos ver en el gráfico siguiente identificó hace un par de años las competencias principales para ayudar al profesional a desenvolverse con éxito:

Figura 7. Competencias digitales



Fuente: Rocasalvatella.com.

A estas ocho competencias recomendadas por RocaSalvatella (referenciadas en la lista siguiente como RS), que considero imprescindibles, he creído interesante añadir algunas más (en la lista vienen precedidas por las siglas TR, de Toni Ramos):

1) RS. **Conocimiento digital**: tener capacidad para desenvolverse en la economía digital tanto profesional como personalmente.

2) RS. **Gestión de la información**: saber buscar, localizar, evaluar, seleccionar, organizar y compartir información en contextos digitales.

3) RS. **Trabajo en red**: contar con la habilidad para trabajar, colaborar y cooperar con los demás en entornos digitales.

4) RS. **Aprendizaje continuo**: gestionar el aprendizaje de forma autónoma, conocer

y utilizar los recursos digitales, identificar y participar en comunidades de aprendizaje de nuestro interés, explotar entornos en los que nos sintamos identificados y nos ofrezcan la oportunidad de desarrollarnos intelectualmente.

5) RS. Visión estratégica: comprender el fenómeno digital, incorporarlo en la orientación estratégica de la organización, ser capaces de transformar en oportunidades los nuevos retos que plantea la sociedad digital y explotar sus recursos para mejorar los resultados. Entender que la transformación digital es mucho más que simplificar procesos.

6) RS. Liderazgo en red: gestionar equipos de trabajo distribuidos en red y en entornos digitales. El liderazgo digital también lleva asociados valores como la colaboración, la solidaridad y la humildad, así como el saber compartir éxitos y fracasos.

7) RS. Orientación al cliente: entender a los clientes (internos y externos a la organización), interactuar con ellos y satisfacer sus necesidades, en contextos digitales.

8) RS. Comunicación: tener facilidad para comunicarnos y relacionarnos en los canales digitales, a la vez que podemos sacar partido de las aplicaciones para ser más eficientes.

9) TR. Creatividad: desarrollar contenidos y estar presentes en la redes aportando valor sin ser intrusivos (como en el *inbound marketing* o *marketing* de contenidos), sacar partido de herramientas de publicación (*wiki* y *blogs*, aunque también intervenciones mediante *posts* o noticias en las redes) y ser imaginativos para cultivar las relaciones sociales en las redes. Por supuesto, también puede aplicarse a la resolución de problemas complejos y a la búsqueda de alternativas ante un reto.

10) TR. Sensibilidad por la seguridad informática: ser conscientes de los riesgos de las redes sociales, tanto por el uso y la preservación de la información (credenciales, datos confidenciales y contenidos protegidos por la ley de propiedad intelectual), como por la aplicación de medidas de seguridad para evitar situaciones de indefensión.

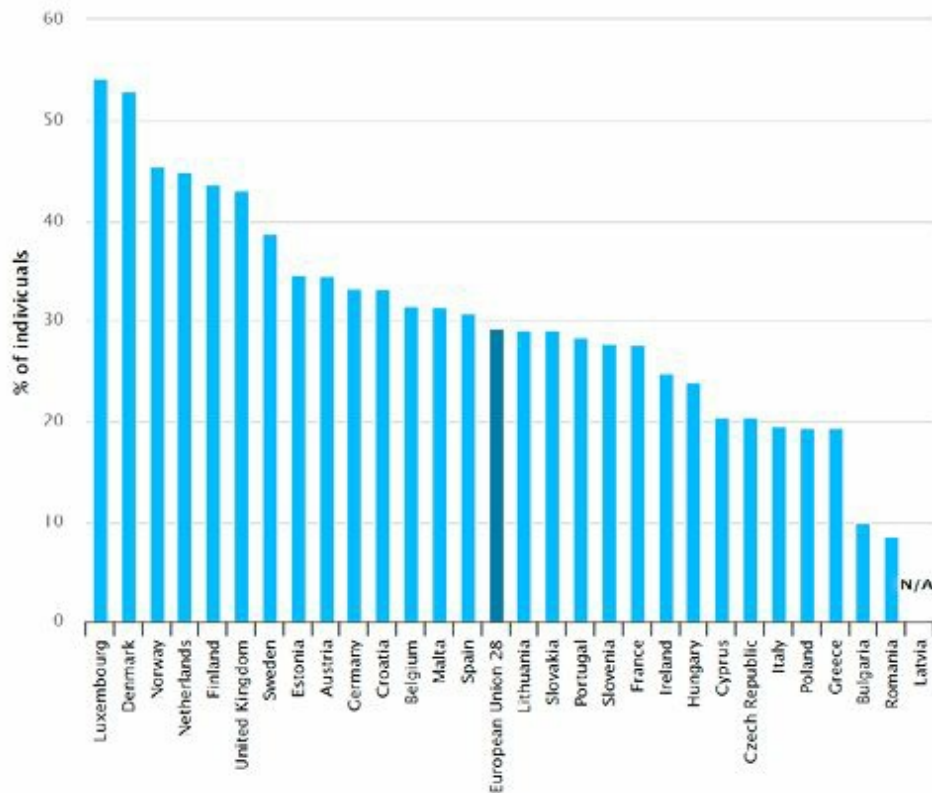
11) TR. Pensamiento crítico y evaluación: ser capaces de analizar de forma crítica medios, *influencers*, opiniones y contenidos en general. También poseer la capacidad de interpretar, de contextualizar, así como de reinterpretar la información y extrapolarla. En definitiva, ostentar habilidades de investigación y aplicar criterios para discriminar lo importante de lo accesorio: consumo o pensamiento crítico, reflexión, transformación de la información, conexión de ideas y generación de nuevos conocimientos.

12) TR. Alineamiento con los objetivos: orientar las estrategias digitales hacia los objetivos de negocio de la organización, dirigir la transformación digital para mejorar los resultados, persuadir e involucrar a los colaboradores en los procesos de cambio, potenciar equipos multidisciplinares y flexibles para mejorar el rendimiento.

Nos queda mucho por hacer a tenor de los resultados del *ranking* europeo de transformación digital. La Comisión Europea publicaba en febrero de 2016 el Índice de la Economía y la Sociedad Digitales (DESI, por sus siglas en inglés).

España, aunque escala dos posiciones, pasando del puesto 17 al 15 de los 28 estados miembros y situándose en la media, no deja de tener mucho margen de mejora, especialmente por lo que respecta a las pymes. Rosa García, presidenta de Siemens España, indicaba en una reciente entrevista³ para *Expansión digital* que únicamente un tercio de las empresas de nuestro país cuentan con un plan de digitalización y solo el 25 % había nombrado a un responsable de su actividad digital.

Figura 8. Valoración de las competencias digitales en la UE



Fuente: The Digital Economy & Society Index⁴ (DESI). European Commission.

En el estudio, se analizan las habilidades de los ciudadanos, teniendo en cuenta en qué medida se usa internet de forma regular en los ámbitos de la información, la comunicación, la creación de contenidos o la resolución de problemas, así como el porcentaje de personas que aplican las habilidades TIC en su puesto de trabajo y la proporción de graduados STEM (ciencia, tecnología, ingeniería y matemáticas).

Debemos preocuparnos por dotar de capacidades digitales a la organización.

Esto significa que, previamente, debemos determinar las necesidades de los distintos

colectivos, porque las realidades van a ser muy diferentes. Así pues, el primer paso será **segmentar perfiles para aportar propuestas de formación adecuadas a cada uno y desarrollar las competencias digitales aplicables a cada caso.**

A partir de ahí ya se determinará la estrategia y los medios más adecuados para cubrir los vacíos: formación presencial, en línea, en el puesto de trabajo, MOOC, *mentoring*, *coaching*, etc.

Así, para determinar el grado de madurez digital de cada organización, es preciso empezar formulando algunas preguntas que no difieren demasiado de las que haríamos al diseñar un curso de cualquier otra temática:

- ¿Se han identificado los diferentes perfiles de trabajadores de la organización?
- ¿Qué competencias digitales necesita cada uno de ellos?
- ¿Cuáles son los requerimientos específicos para cada puesto de trabajo?
- ¿Qué experiencia previa tienen los empleados y cuál es su actitud hacia las TIC?
- ¿Se usa el medio digital como canal de formación y como una manera de inmersión en el nuevo entorno?
- ¿Se usan nuevos métodos de aprendizaje como la *gamificación* en tanto que herramienta de compromiso y de desarrollo de talento?
- ¿Se facilita la comunicación y la colaboración en red para fomentar el desarrollo de las personas?

No obstante, lo realmente importante es que demos respuestas y tomemos las riendas del proceso de cambio. El coste de no hacerlo puede resultar muy caro.

La consultora Roland Berger, en su reciente informe «España 4.0 - El reto de la transformación digital de la economía»,⁵ estima el impacto positivo que la digitalización tendrá en Europa (tomando como referencia el valor añadido bruto por la mejora de la productividad) en la industria, en los próximos 10 años: ganancias que pueden oscilar entre un incremento del 20 % y el 30 % en ese periodo, dependiendo del subsector.

Evidentemente, la formación no escapa al fenómeno de la digitalización, donde también contemplamos unas competencias que debería desarrollar el formador actual. Para ello, buscar paralelismos con los cuadros directivos nos será de ayuda: podemos comprobar que muchas de las competencias guardan una estrecha similitud entre el formador y el líder. De hecho, tenemos que prepararnos para la transformación del formador hacia un **líder digital de la gestión de talento.**

Aceptamos que el profesor ya no es esa persona que ostenta el conocimiento y que lo concede a cuentagotas a sus alumnos; ha perdido su privilegio cuando internet nos da acceso a todo el saber escrito y a personas de todo el mundo con quienes compartir

información y reflexiones. Por eso, del nuevo perfil del formador, destacamos la faceta de facilitador del proceso de aprendizaje que nos orientará, despertará nuestro espíritu crítico y se preocupará por que desarrollemos nuestra capacidad para buscar, seleccionar y procesar la información de forma sistemática, valorando su relevancia, discriminando la que nos será útil y cuestionando su fiabilidad. Esto implica el dominio de las aplicaciones de búsqueda y validación de la información, y las herramientas de almacenamiento, procesamiento y distribución.

Las competencias requeridas en el puesto de trabajo van a cambiar continuamente y, aunque el conocimiento nunca ha sido estático, ahora crece con mayor rapidez y es más efímero. De ahí la importancia de dotarse de recursos que nos ayuden a poner filtros para diferenciar lo sustancial de lo aleatorio, lo consistente de lo opinable. Además, el hecho de compartir la información ya es mucho más importante que su mero conocimiento («hoy por ti y mañana por mí»); además, será indispensable la integración en las redes sociales profesionales donde poner los contenidos a disposición de la comunidad, así como identificar a las personas referentes en cada ámbito específico.

Los entornos digitales de desarrollo de talento (podemos ponerles el nombre que queramos: comunidades de práctica, ecosistemas de aprendizaje o entornos de aprendizaje) ya van en esa línea. Cuando simplemente llevamos a cabo un curso en la empresa, en cualquier modalidad, nos topamos con un problema posterior: las dudas suelen aparecer al acabarlo y una vez en el puesto de trabajo, aunque entonces ya no contamos con el soporte del profesor.

La ventaja de la red de aprendizaje, mantener el contacto con otros profesionales en línea, posibilita que podamos lanzar cualquier consulta al grupo y esperar que alguien nos ayude.

El formato de curso programado es eficiente porque concentra mucho conocimiento en poco tiempo, con recursos controlados, pese a la limitación temporal. Por el contrario, el entorno de aprendizaje virtual nos mantiene al día sobre las novedades y proporciona agilidad en la respuesta a nuestras dudas.

Cualquier estrategia global de formación en las empresas pasa necesariamente por los entornos virtuales. Organizaciones como Acciona no quieren dejar escapar este tren, de ahí su apuesta decidida por el aprendizaje y el desarrollo, mediante un modelo integral que incorpora movilidad, geolocalización y realidad aumentada:⁶

- Learn in Acciona: plataforma de formación donde desarrollar itinerarios formativos.
- BiDiTech: espacio desde donde descargar contenidos mediante códigos QR.
- Learn in World: acceso multidispositivo a recursos seleccionados por reconocidos expertos y fuentes de conocimiento de todo el mundo.

Figura 9. Competencias del líder digital de la gestión de talento



- **Analizar:** identificar y evaluar contenidos apropiados a los objetivos de formación: curar contenidos. La producción en internet es tan grande que es muy probable que encontremos contenidos útiles para usar en la formación, aunque es precisamente ese volumen el que nos exige mayor esfuerzo para seleccionar aquel que realmente cumple con las expectativas (separar el grano de la paja). Lo contrario, utilizar contenidos no apropiados, puede resultar caro: el tiempo de las personas es muy valioso.

- **Editar:** crear contenidos adaptados al canal, especialmente recursos audiovisuales.

- **Usar herramientas de autor** ha facilitado la publicación de contenidos en línea. Incluso los formatos audiovisuales son muy accesibles mediante aplicaciones como Periscope o simplemente grabando testimonios con el móvil. Hay que hallar el equilibrio entre disponer de un formato audiovisual de calidad, como el contenido básico del curso, y la inmediatez, cuando es importante actualizar un concepto y no podemos esperar que un diseñador lo maquete.

- **Organizar:** disponer y organizar el uso de recursos como blogs, *wikis*, páginas web, etc. Cada herramienta tiene un uso óptimo; por ejemplo, si queremos comunicar de forma unidireccional y que la información perdure en el tiempo, es posible que utilicemos un blog; en cambio, si pretendemos crear un contenido a partir de la aportación de varias personas, será más útil una *wiki*. En definitiva, hay que pensar qué perseguimos y, a partir de ahí, seleccionar el medio más eficaz y eficiente.

- **Sistematizar:** desplegar estrategias eficientes de búsqueda en la red. Internet es inmenso y nuestro tiempo limitado, de ahí la importancia de ser ordenado, de registrar aquellas fuentes fiables que nos provean de contenidos, de tener presencia de forma

continúa en ciertos canales, de dedicar regularmente algunos momentos para localizar recursos, etc.

- **Interactuar:** explotar las redes sociales como elemento estratégico para el desarrollo profesional. El principal valor de las redes es la capacidad para relacionar personas y, en formación, de vincular alumnos y profesores. Esa facilidad de comunicación es la que permitirá que podamos formular dudas, compartir reflexiones, confrontar opiniones e intercambiar inquietudes.

- **Colaborar:** conocer y aplicar metodologías de aprendizaje colaborativo. Cuando se trata de conocimiento, las matemáticas no son del todo «fiables»: $1+1 > 2$. El simple hecho de aportar ideas diferentes puede llevarnos a una conclusión más acertada, simplemente porque atendemos a los problemas desde otro punto de vista. Además, seguramente resolvamos los problemas con la ayuda de los demás: el colectivo que trabaja para alcanzar un fin común y está bien organizado tiene mayores posibilidades de alcanzar mejores resultados que la suma de las partes por separado.

- **Compartir:** crear, editar y compartir recursos en red. Dar y recibir, *quid pro quo* (aunque la frase correcta sería *Do ut des*, ‘doy para que des’); he aquí la clave del crecimiento común. Si nos beneficiamos de la creación de los demás, parece justo que nosotros también aportemos nuestras creaciones a la comunidad. Si hay una cualidad en una comunidad digital que valoro por encima de las demás, esa es la generosidad, la capacidad de aportar y compartir.

- **Relacionarse:** participar en redes de formadores para compartir experiencias. Aprovechemos las competencias de los demás, sus casos de éxito; cuando las condiciones son similares, despleguemos las estrategias que les han funcionado a otros. A mejores relaciones, mayor acceso a contenidos de calidad, menor necesidad de recursos y mayor conocimiento de metodologías de enseñanza-aprendizaje.

- **Usar herramientas:** utilizar aplicaciones y dispositivos diversos para enriquecer la experiencia de aprendizaje. El desarrollo de las aplicaciones móviles nos ha provisto de un sinfín de programas que amplían nuestras posibilidades, en los diferentes grados de accesibilidad, ya sea por su gratuidad o bajo coste, o por la diversidad de dispositivos desde los que accedemos a ellos.

- **Renovar:** actualizar y revisar los contenidos a partir de nuevas aportaciones. La rapidez con que se suceden los cambios aumenta simultáneamente la obsolescencia de los contenidos y las metodologías que ponemos en práctica.

- La empresa tiene dificultades para captar talento relacionado con las competencias digitales.

- La formación no escapa al fenómeno de la digitalización; hay unas competencias específicas que el formador actual debería desarrollar.
- Del formador tradicional al líder digital de la gestión de talento.
- La red de aprendizaje permite mantener en línea el contacto con otros profesionales, para compartir reflexiones y buenas prácticas.
- La estrategia global de formación en las empresas pasa por los entornos virtuales.

-
1. <https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/492889/DCMSDigitalSkillsRep>
 2. <http://www.rocasalvatella.com/sites/default/files/maqueta_competencias_espanol.pdf>
 3. <<http://mundo-ferroviario.es/index.php/noticias-de-mi-interes/27647-siemens-las-empresas-espanolas-estan-dejando-pasar-el-tren-digital>>
 4. <<https://ec.europa.eu/digital-single-market/desi>>
 5. <https://w5.siemens.com/spain/web/es/estudiodigitalizacion/Documents/Estudio_Digitalizacion_Espana40_Siem>
 6. Véase Varios autores (2016). *Universidades corporativas. Forjando personas para ganar el futuro*. Barcelona: Editorial UOC.

Capítulo VI

Liderazgo. El papel del directivo en la transformación digital

En el próximo siglo, los líderes serán aquellos que impulsen a otros.

Bill Gates, fundador de Microsoft

Lo primero que debe tener en cuenta un directivo es que ni la transformación digital es la aplicación de dispositivos electrónicos ni la digitalización de la empresa se limita a cómo nos relacionamos con los clientes.

Y, sobre todo, no debemos confundir transformación digital con *lean management*,¹ un líder tiene que procurar que las personas que integran el equipo sigan aportando valor. El uso de la tecnología nos lleva en ocasiones a la reducción de personal; es más difícil crear espacios de valor que reducir costes, pero sin duda es mucho más enriquecedor.

Eso nos obliga a fomentar su empleabilidad, a facilitar que sigan formándose y actualicen sus competencias, a diseñar planes de promoción (ya sea vertical u horizontal). Además, la reducción de costes y el *outsourcing* llevan implícito un límite y, si lo que queremos es crecer, más vale que invirtamos en revisar los procesos, mejoremos la integración con los proveedores y revisemos nuestra relación con los clientes (el *Big Data*, a partir del análisis de gran volumen de datos, nos ayudará a interpretar mejor sus necesidades).

En definitiva, lo que esperamos del directivo es que lidere la transformación de su empresa con **visión de futuro**; que se encargue de que toda la compañía conoce los nuevos retos y está alineada con los objetivos, porque será la forma de conseguir adhesiones y compromisos con el proyecto.

Si algo caracteriza este periodo es la forma en que nos relacionamos con los demás, tanto en el ámbito profesional como en el privado. Para empezar, y por poner un ejemplo, tener una página corporativa en Facebook no significa tener presencia destacada en las redes sociales. Cualquier aparición en los canales de comunicación debe obedecer a una estrategia, al desarrollo de un plan. Y dado que estar expuestos supone que nuestras acciones tienen mayor repercusión, nos preocuparemos por ser **auténticos**, por mantener coherencia entre lo que decimos y lo que hacemos; ganaremos credibilidad si nos mostramos tal y como somos, sin ambages, ni ambigüedades, ni contradicciones.

Antes controlábamos la información que queríamos transmitir de nuestra compañía al mercado, estructurábamos los contenidos alrededor de nuestra página web y fomentábamos la relación con nuestros clientes mediante el contacto que proporcionaba, ya fuera mediante formulario o correo electrónico. Ahora es bastante más complejo

porque no podemos controlar todas las referencias que sobre nuestra empresa aparecen en la red, pues todos participamos en algún momento de la presencia de nuestra empresa en los medios; cualquier comentario que haga un empleado en una red social puede afectar a la reputación de la marca: un trabajador que muestre su descontento por el salario que percibe, que desvele el lanzamiento de un nuevo producto, que comente detalles de una nueva patente, etc.

De la misma forma, es cada vez más complicado disociar el «yo trabajador» del «yo ciudadano de a pie». Para empezar porque cada vez es más común utilizar nuestro propio teléfono inteligente como herramienta de trabajo, pero, lo que es más importante, es muy común compartir espacios con otros compañeros, colaboradores y clientes. Nuestra presencia en las redes nos hace coincidir con ellos a menudo, de ahí la importancia de tener clara nuestra exposición en cada una según la finalidad.

Hay una diferencia significativa entre Facebook y LinkedIn: la primera parece más adecuada para las relaciones personales, mientras que la segunda es claramente profesional (con la excepción de las empresas de consumo, con gran presencia en Facebook por encontrar allí a sus consumidores). Por eso es importante que tengamos claro qué contactos queremos tener en cada una y qué tipo de información compartir.

De alguna manera, **la transformación digital nos ha igualado, afecta a todos los estamentos de las empresas y supone un cambio a todos los niveles, sobre todo de actitud.** Por eso es importante que cualquier iniciativa que se impulse desde la dirección de la organización, se respalde y se procure convertir en una oportunidad.

Eso sí, debemos **aceptar que se cuestionen nuestras decisiones y hacer partícipes de ellas a los demás.** Podemos observar cómo se ponen en duda los modelos jerárquicos tradicionales, para dar con organizaciones de organigrama plano porque explotan mejor las capacidades del colectivo.

«Contrata a los mejores y déjalos que hagan lo que saben; si no, contrata a los más baratos y que hagan lo que tú dices.»

Warren Buffet

Seremos más fuertes cuando aprovechemos al máximo la aportación de todo el equipo y, por supuesto, reconozcamos y sepamos premiar la aportación de sus miembros. Eso pasa necesariamente por reconocer el **mérito**, valorar el esfuerzo y los resultados por encima de «trienios y apellidos»; nos ganaremos el respeto en la medida en que nuestros colaboradores se sientan integrados en un sistema de igualdad de oportunidades y perciban nuestra **confianza**, pues los empleados deben sentir que pueden desarrollar sus tareas con libertad.

Seguro que en alguna ocasión nos hemos encontrado con un jefe que ha acaparado los éxitos como propios, para evitar reconocer la originalidad de los demás ante la

«amenaza» de quedar en evidencia superado, porque le preocupa su propio posicionamiento o, simplemente, por envidia profesional.

Los que apreciamos las metáforas de la mitología griega recordaremos la fábula de Procusto, un posadero que ofrecía albergue al viajero solitario. Cuando el incauto descansaba en su cama de hierro, lo amordazaba y lo ataba a las esquinas. Si el cuerpo era más largo que la cama, Procusto serraba los miembros que sobresalían de ella: los pies y las manos o la cabeza.

¿Cuántas veces habremos visto a un jefe mediocre que «mutilaba» al empleado que sobresalía o parecía robarle protagonismo?

El miedo a que otros destaquen puede llevar al directivo a prescindir de las ideas de los demás o a adjudicarse la propiedad intelectual. Ambas conductas son igual de perjudiciales porque la primera penaliza la innovación y pierde oportunidades de mejora, mientras que la segunda coarta la iniciativa de los trabajadores.

Si convenimos que el futuro de las organizaciones está en el talento de sus miembros, «cortarlos» como hacía Procusto significa cercenar nuestro porvenir. Por tanto, somos responsables de facilitar un **entorno abierto**, de confianza, donde los colaboradores² se sientan libres para compartir información, aportar ideas y mostrar sus opiniones. Eso supone mostrarnos **accesibles, cercanos y dialogantes**.

Y, por supuesto, tenemos que reconocer las aportaciones de los miembros de nuestro equipo, porque ese es el principal premio (¿recordamos la pirámide de Maslow y los valores trascendentales?). Precisamente vamos a capitalizar las aportaciones del equipo en beneficio propio, ¿acaso no es la misión de un líder conseguir el máximo provecho de su equipo?

En caso contrario podemos caer en un error, ya sea por omisión o por voluntad expresa:

- No atendemos a las ideas propuestas porque creemos que nuestras opiniones ya son acertadas, así que esperamos que el equipo cumpla nuestras consignas sin más, sin mayor reflexión o contraste.
- Apartamos o menospreciamos a aquellos que consideramos que pueden hacernos sombra o que pueden parecer mejores que nosotros.

Cualquiera de las dos formas es especialmente tóxica porque nos abocan a limitar las capacidades del equipo, a generar mal ambiente, a perder a los mejores y a abonarnos a la mediocridad y a la desmotivación.

Modelos de organización que parecían exclusivos de las *startups* se están aplicando en las grandes empresas. Un ejemplo trivial lo encontramos en la distribución física de los espacios: los tabiques han ido abajo para ganar en espacios diáfanos; desaparecen despachos para «igualar» a los empleados independientemente de su cargo. En las

oficinas del departamento de formación de Iberia en Madrid, hay unas pequeñas salas pensadas solo para llamar por teléfono, para aquellos momentos en los que se precisa de mayor intimidad; el resto, todo abierto; una declaración de intenciones en toda regla: **disminución de la jerarquía**.

Lo que nos enseña la nueva economía es la necesidad de ser ágiles porque, cuando aparecen problemas, es más fácil resolverlos de forma transversal, compartiendo el talento, que desde la consigna única de la autoridad. Por eso las estructuras verticales van a sufrir más, porque la información llegará tarde y filtrada desde la base hasta la cúpula directiva. Evidentemente, para el directivo, es más fácil gestionar un modelo de organización vertical –aunque sus días previsiblemente estarán contados–, especialmente en sectores competitivos en los que es difícil atraer talento.

Éxitos pasados no resuelven problemas futuros porque, ante un escenario nuevo y mucho más complejo, difícilmente podremos replicar viejas fórmulas.

Del líder esperamos **valentía**, osadía y que cuestione lo establecido, que se despoje de dogmas y paradigmas, que revise las formas de hacer, aunque dieran resultados en el pasado. Hay que desterrar el «siempre lo hemos hecho así».

No esperamos que el líder sea un superhéroe que pueda con todo o que aporte todas las soluciones. Si ya hace tiempo que sabemos de la importancia de **delegar**, ahora añadimos la de colaborar. Se consolida la idea de que es el equipo el que hace mejor al jefe y este, a su vez, hará mejor a su equipo en la medida en la que logre integrar el talento de sus miembros y facilite su desarrollo por medio del **trabajo colaborativo**, cediéndoles protagonismo y compartiendo éxitos y fracasos. Hay que reconocer las propias carencias sin preocuparse de lo que piensen los demás, porque eso nos humaniza y porque demostrando nuestra actitud abierta a aprender cosas nuevas estaremos transmitiendo un mensaje claro al resto de la organización: «actitud de mejora continua».

Eso sí, el cambio requiere de grandes dosis de **humildad**, entendida como la sensibilidad hacia las personas, comprender que las empresas son redes de relaciones entre sus miembros y que todos merecemos un trato justo y digno, así como la igualdad de oportunidades. Para empezar, porque la crisis llevó a reestructuraciones en las empresas, lo que provocó que la gente sea algo escéptica y descreída ante la dirección. Pero también hay que ser humildes porque, en un mundo menos previsible, cada vez más complejo, difícilmente podremos aplicar las fórmulas que nos llevaron al éxito en el pasado.

Debemos admitir nuestras limitaciones y desarrollar nuestra capacidad de empatía, tanto externa hacia los clientes como interna para con nuestro equipo.

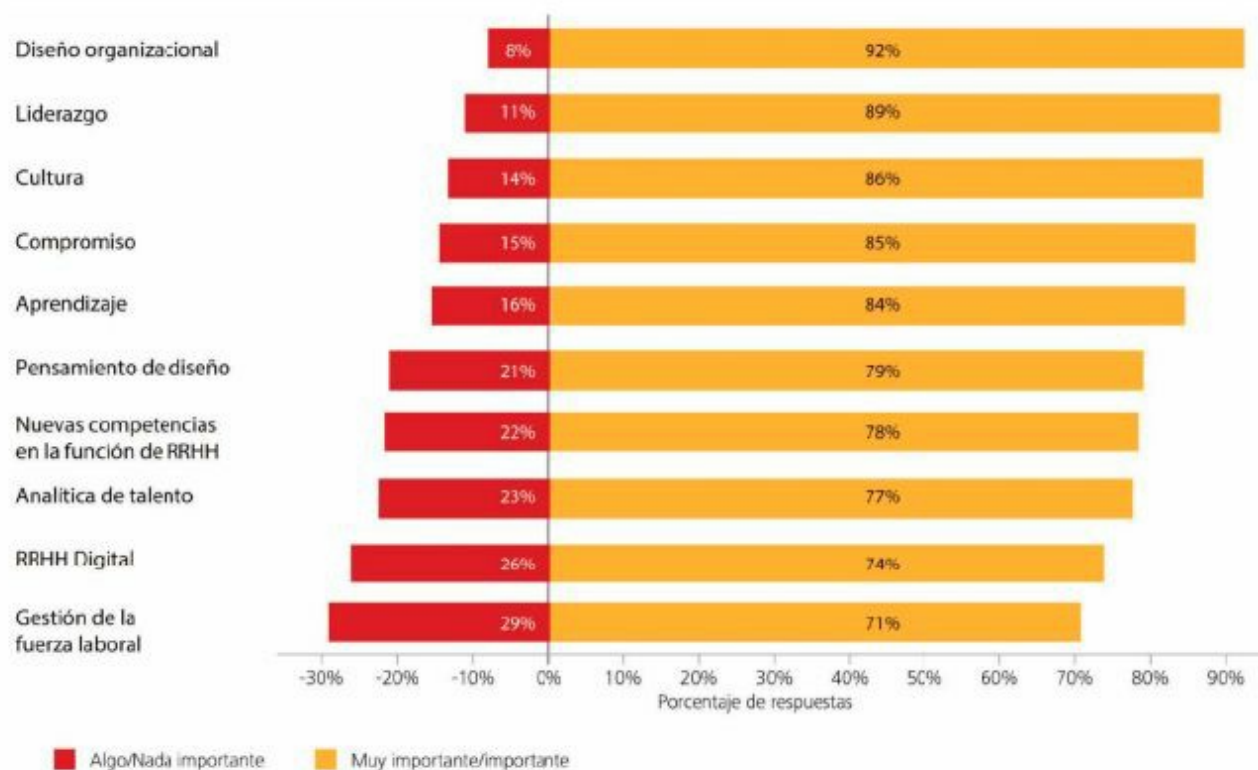
No siempre contaremos con la mejor tecnología ni experiencia para afrontar los retos futuros, así que nuestra mayor preocupación debe ser rodearnos del mejor talento y, desde luego, desprendernos de esa pátina de autoridad que distinguía a los directivos de

otras épocas; y, si la clave de bóveda es la captación y retención de talento, tenemos que contestar a la siguiente pregunta:

¿Querrá el profesional del futuro trabajar para alguien que antepone la jerarquía a las decisiones compartidas?

De hecho, en el informe sobre tendencias para 2016 realizado por Deloitte, en el que participaron 7.000 empresas de 130 países, indica que un 92 % de estas ve crítica la revisión de su estructura organizativa. Básicamente, la transición de modelos jerárquicos verticales hacia modelos horizontales, estructuras más flexibles basadas en la red de equipos, donde aumente la autonomía y se facilite la comunicación.

Figura 10. Ranking de tendencias por orden de relevancia (2016)



Fuente: Deloitte University Press.

A la vez, aumenta la preocupación por demostrar la aportación al negocio y el impacto en la organización.

Las universidades corporativas son un claro ejemplo: el hecho de asociar los logros de la formación a los resultados de la actividad las sitúa en el plano de la inversión, superando su clasificación como centro de coste (a pesar de que este debería ser un

debate ya superado).

Como en otras ocasiones, si esperamos el cambio en nuestros colaboradores, somos nosotros los primeros que tenemos que aplicarnos el cuento. Por eso, como líderes, nos preocuparemos de:

- Facilitar el entorno adecuado para que la gente aporte ideas y favorecer la creatividad.
- Dejar que los miembros del equipo se equivoquen, despenalizar el error (condición indispensable para que tomen decisiones).
- Incorporar mecanismos para recoger las inquietudes y las propuestas de los colaboradores.
- Analizar y valorar la aplicabilidad de las aportaciones.
- Priorizar las iniciativas y dotarlas de recursos para su desarrollo.

Para empezar, tenemos que estar **atentos a los nuevos escenarios**, pues no podemos confiar en que nuestro volumen de activos físicos represente una barrera para nuevos jugadores, porque los negocios disruptivos nos han enseñado que hay otras formas de competir.

Podemos caer en el error de asociar transformación digital con el uso de dispositivos electrónicos. Aplicamos tecnología en un vehículo cuando usamos un GPS para que nos indique el camino, pero seguimos conduciendo nuestro propio vehículo y además mejoramos en eficiencia (llegamos antes a nuestro destino... o, simplemente, llegamos). Sin embargo, cuando contratamos el servicio de *carsharing* estamos utilizando un coche de propiedad compartida, en una modalidad que nada tiene que ver con un alquiler de coches y que precisa de aplicaciones y conexión a internet para su funcionamiento.

Los directivos deben tener claro que la adaptación no pasa por la innovación técnica, aunque la nueva era viene caracterizada por una mayor presencia de dispositivos y por la automatización de procesos: ¡Cuán fácil sería dirigir una empresa con un GPS!

La clave está en facilitar el desarrollo de las habilidades de las personas, por eso tenemos que confiar en la formación como recurso para atenuar la brecha digital.

En el citado informe de KPMG,³ la consultora desvela que el 28 % de los directivos de nuestro país (el 25 % en el global de la encuesta) apuesta por la formación interna como primera opción para resolver la brecha digital, entendida como la necesidad de adquirir las nuevas competencias que el mercado está demandando. Aunque no nos engañemos, también **será necesario destinar grandes dosis de esfuerzo para vencer la resistencia al cambio**, de ahí la importancia de desarrollar acciones de sensibilización, porque el cambio se inicia primero con la aceptación y después con la actitud.

Cosentino es una compañía dedicada a la fabricación de productos para proveer de soluciones arquitectónicas y de decoración, en cuyo ADN están grabadas la pasión por el cambio y la innovación. Según nos comenta Sergio Gómez, responsable de Desarrollo del Talento, abordar ciertos proyectos que implican áreas sensibles de su negocio no deja de suponer un reto.

Uno de los retos al que se han enfrentado recientemente ha sido la implementación en el grupo de Sales Force a nivel global, donde el cambio cultural ha sido clave para su adopción como sistema de referencia para la fuerza comercial.

Proyectos de este calado no se limitan al uso de un *software*, sino que fundamentalmente conllevan cambios relacionados con la manera en que gestionan la información, los medios y soportes técnicos que utilizamos, cómo nos comunicamos y de qué modo lo empleamos para tomar decisiones que afectan directamente a nuestra forma de trabajar, a nuestros clientes y, por tanto, al desarrollo del negocio.

La implementación se asentó sobre dos pilares principales:

- La globalización de procesos dentro de la compañía.
- La mejora en la productividad de los equipos de ventas.

Por tanto, no se trataba únicamente de un proyecto tecnológico, sino de un proyecto de transformación digital y cultural. Es crítico tener clara esta premisa de partida, puesto que abordarlo desde una perspectiva técnica o funcional hubiera sido un enfoque parcial y, por tanto, los resultados serían distintos de los esperados.

Por este motivo, el paso hacia adelante vino impulsado desde la presidencia y la dirección comercial ejecutiva de la compañía. Porque las cosas tienen la importancia que les damos, los cuadros directivos fueron los primeros en transmitir la importancia del cambio, su calado y la oportunidad que suponía. Desde una visión más estratégica y transversal, se preocuparon por hacer llegar el mensaje a todos los rincones de la organización, desde los niveles intermedios (con una visión más táctica aplicada en los procesos de análisis y toma de decisiones) hasta los empleados de la primera línea. Se dotó de significado al proyecto en todos los niveles de la organización.

En general, la adopción de un CRM en la compañía debe ser una decisión del comité directivo, por todas las implicaciones y riesgos que conlleva, y porque la inversión en recursos es realmente importante, tanto financieros como de dedicación de las personas (porque la consultoría previa y el desarrollo posterior demandarán mucha implicación por parte de nuestro equipo propio).

Durante el proceso, topamos con la realidad de un típico dicho popular: «el hombre es un animal de costumbres». ¡Y vaya si lo es! En un proyecto de esta envergadura, hay que ser muy consciente de la resistencia al cambio que puede haber por parte de un número importante de usuarios. Para ello, es fundamental que el proceso de aprendizaje esté presidido por una idea clave: mostrar el valor que le aporta al usuario. Si conseguimos que cada persona reconozca que la solución le otorga valor (tiempo, información, movilidad, usabilidad, etc.), su resistencia al cambio será cada vez más fácil de superar.

Para lograrlo, impulsaron un equipo transversal en el que participaron tanto las áreas técnicas como cada una de las áreas de negocio implicadas, destacando, por razones obvias, el departamento Comercial, así como los departamentos de Estrategia y Gestión del Talento. Además, en cada mercado contaron con usuarios avanzados que, por medio de diferentes acciones, facilitaron el proceso de cambio.

Las claves del éxito eran, por supuesto, asegurar la funcionalidad técnica y la integración con el resto de

sistemas, pero sobre todo lograr un alto nivel de adopción por parte de los equipos comerciales. Para ello, planificaron diferentes tipos de acciones enfocadas tanto a sensibilizar como a capacitar.

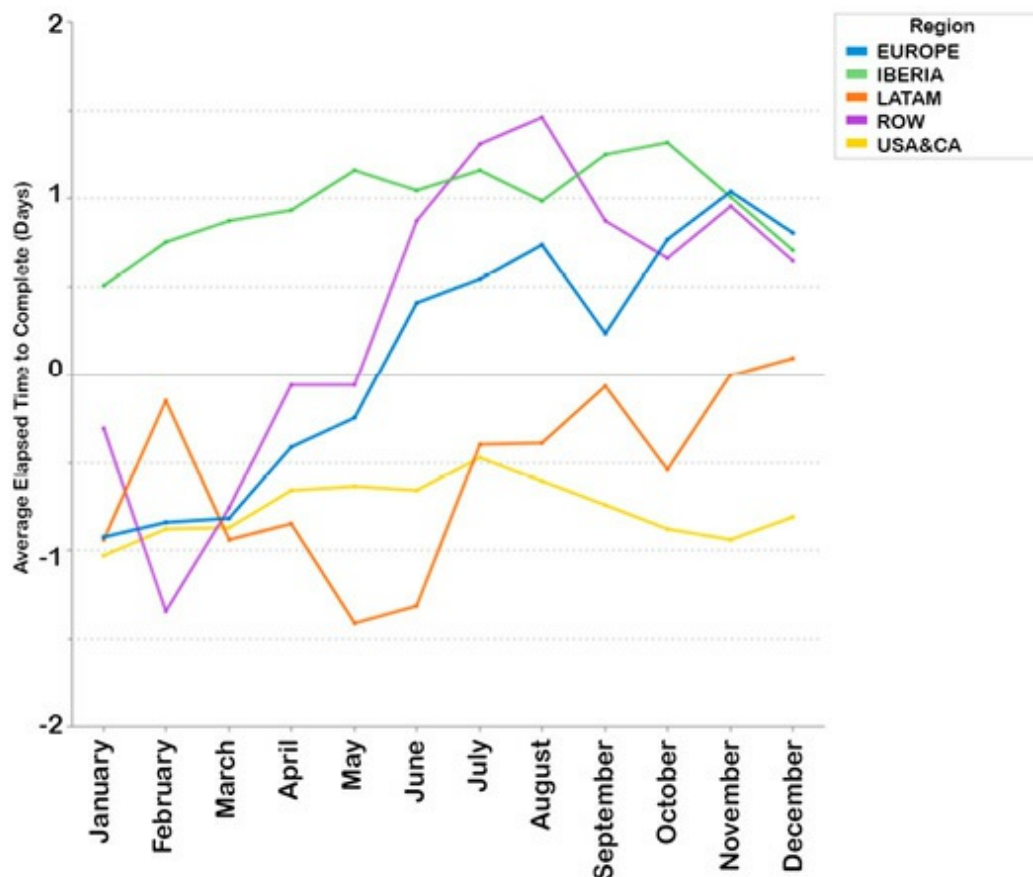


En una primera etapa, se combinaron acciones de comunicación y sensibilización con formaciones tanto presenciales como *webinars* en todos los mercados, impartidos por el equipo de Sales Force. Además de esto, en cada mercado, se contó con el apoyo de personas de los equipos comerciales que desempeñaron un papel de facilitadores y de agentes del cambio en sus áreas geográficas. En paralelo, actualizaron todos los procesos de *onboarding* en la compañía y en la red social se abrieron foros de consulta dinamizados por expertos.

Aproximadamente a los seis meses y tras haber finalizado la primera fase, realizaron una primera evaluación del grado de adopción. Esto es, analizaron tanto indicadores que pueden obtenerse del sistema (número de inicios de sesión a la semana, tiempo medio de planificación de visitas, etc.) como las pautas y los hábitos de uso reales frente a las esperadas, desde que se comenzó a implementar. Todo ello les permitió contar con un sencillo cuadro de mando que por una parte les daba perspectiva de cómo había evolucionado desde su implementación, pero, sobre todo, les permitía saber en qué aspectos necesitaban centrarse en cada mercado.

Por ejemplo, se realizó un análisis en profundidad para poder medir si la adopción de la herramienta, en términos de buenas prácticas, estaba funcionando. Un indicador determinante fue el tiempo medio de días con que cada comercial planificaba sus visitas.

Figura 11. Gráfica de progreso en la planificación de visitas por mercado



Gracias a la capacidad analítica de la herramienta, fue posible anticipar suficientes recursos como para poder reconducir ciertos mercados donde la adopción no estaba siendo satisfactoria, incrementando el esfuerzo formativo en esas áreas concretas.

A partir del análisis, también confirmaron que el reto no estaba en un aprendizaje más operativo o funcional del sistema y que en cierta medida se estaba usando como el anterior CRM, centrándolo mucho en el informe de la actividad. Había cambiado el sistema, pero no los hábitos que permitirían sacarle más partido.

Por este motivo, en una segunda etapa, para ayudar a tomar conciencia de las ventajas del cambio, en las acciones de *marketing* interno, se alejaron de enfoques conceptuales o centrados en el desarrollo del negocio para centrarse en los beneficios que supone para el usuario incorporar nuevos hábitos relacionados con la movilidad y la toma de decisiones que permite la herramienta. También incorporaron recursos formativos digitales muy específicos, más atractivos y centrados en funcionalidades muy concretas, y continuaron reforzando el aprendizaje por medio de *webinars* monográficos que además introducían el uso de nuevas funcionalidades.

Al inicio de esta segunda etapa, algunos de los indicadores que habían utilizado en el análisis, se compartieron con todo el negocio de manera periódica, no solo por una cuestión de transparencia, sino también para reforzar la importancia del cambio y fijar el horizonte al que deberían llegar.

Todo el proceso de aprendizaje y de adopción se apoyó también por medio de la red social de Cosentino, lo

que les permitió tanto el aprendizaje mediante la experiencia de otros compañeros como por el soporte de expertos que asistían a cuestiones específicas o de mayor complejidad. Igualmente fue útil para detectar cuestiones puntuales que podían mejorarse con la funcionalidad de la herramienta o el proceso formativo.

En una tercera, la consolidación de esa segunda fase permitió que comenzaran a incorporarse nuevos roles al sistema y, gracias a lo aprendido durante el proceso, estos nuevos usuarios ya usan un modelo maduro de formación y de aprendizaje digital que, junto con el buen hacer de todo el equipo de proyecto, ha conseguido que la experiencia en el uso de aplicaciones corporativas de cada persona sea cada día más sencilla y valorable en su día a día.

Desde el primer momento, los directivos de Cosentino tuvieron clara la necesidad de apoyarse en la formación para enfrentarse a un reto de estas características, donde el cambio cultural es clave para su adopción como sistema de referencia para la fuerza comercial.

No se trataba únicamente de un proyecto tecnológico, sino de un proyecto de transformación digital y cultural. Es crítico tener clara esta premisa como punto de partida, puesto que abordarlo desde una perspectiva técnica o funcional hubiera sido un enfoque parcial y, por tanto, los resultados serían distintos de los esperados.

No olvidemos que transformar suele ser más difícil que crear desde cero, más aún si la experiencia de la que partimos ha sido exitosa.

En este caso, ser el líder de nuestro mercado puede incluso penalizarnos, porque es más complicado instaurar cambios cuando vas en cabeza y precisamente evitas correr riesgos para no perder tu posición.

El directivo tiene que entender el cambio de paradigma, por eso es el primero que tiene que asumir su propio cambio, que no solo pasará por atender a nuevas estructuras organizativas, estar atento a nuevas amenazas o a ser más permeable a las nuevas ideas; también debe afrontar:

- La renovación de **valores**, como la tendencia hacia la sostenibilidad o el respeto a la ecología.
- La **responsabilidad social corporativa**, entendiendo la empresa como una organización dentro de un ecosistema y la aportación al bienestar de sus elementos.
- **Implicaciones legales**, como la protección de datos personales.
- **Ciberseguridad**, porque la vulnerabilidad excede al control de las comunicaciones y al uso masivo de datos.

Este último punto es especialmente preocupante cuando estimamos las pérdidas anuales por cibercrimen: sobre los 500.000 millones de dólares en todo el mundo.⁴

No en vano la industria de la ciberseguridad mueve entre 60.000 y 70.000 millones de euros cada año; mientras se calcula que, en tres años, esta cifra podría aumentar en un 250 %, o lo que es lo mismo: **más de 175.000 millones de euros⁵ de gasto en ciberseguridad en 2020**. Esta cifra parece muy alta, pero se relativiza cuando se

compara con las pérdidas que provoca la delincuencia en la red. Lo que está claro es que, en los próximos años, se destinarán grandes inversiones en este campo, incluso se considerará un activo desde el punto de vista de la captación de ingresos, ya que los consumidores estarán preocupados por la seguridad de las empresas: ¿Depositáramos nuestros ahorros en una entidad financiera si no confiamos en su resistencia ante las amenazas a sus sistemas?

Muchos ejecutivos comienzan a ver la revolución digital como la pesadilla de los directivos. Apoyándonos una vez más en el estudio *Global CEO Outlook 2016*,⁶ las principales preocupaciones de los directivos se fundamentan precisamente en este aspecto:

Tabla 1. Las cuatro mayores preocupaciones de los CEO

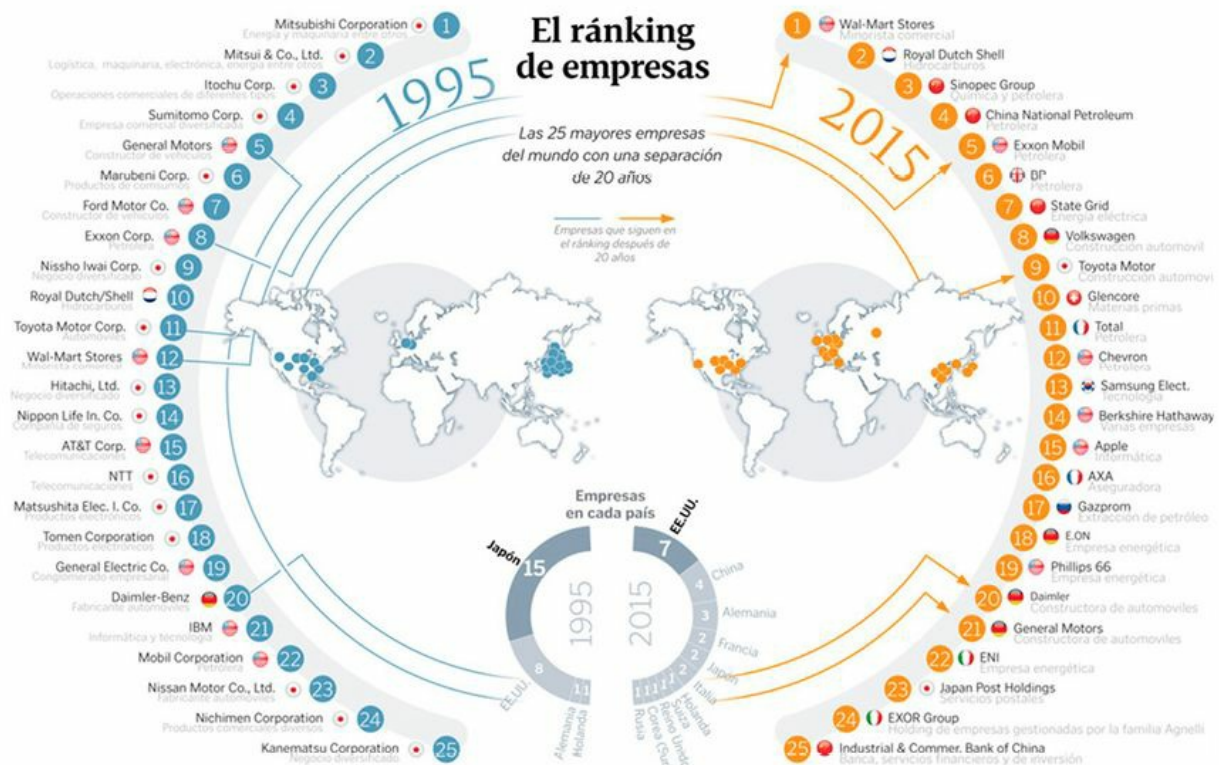
Competencia de nuevos modelos de negocio disruptivos	74 %
Estar al día en nuevas tecnologías	72 %
Habilidad de la competencia para quitarnos negocio	69 %
Relevancia de mis productos o servicios a tres años vista	66 %

El 70 % de los ejecutivos cree que, en los próximos tres años, las empresas sufrirán cambios por la revolución tecnológica más radicales que en las últimas cinco décadas. Esto significa que lo que antes sucedía en años ahora tiene lugar en meses, lo que dificulta planificar a largo plazo y exige aunar talento para tomar mejores decisiones.

Por eso, mientras antes se premiaban valores como la eficiencia y la seguridad, actualmente se prioriza la flexibilidad y la resiliencia, ya que nos enfrentamos a escenarios complejos donde es imposible controlar todo.

Virginia M. Rometty, consejera delegada de IBM, explicaba en entrevista para el *Wall Street Journal* que «IBM tiene 104 años de vida porque se ha transformado muchas veces».

Como una imagen vale más que mil palabras, echemos un vistazo a la evolución de la nacionalidad de las empresas más importantes. Hace tan solo veinte años, quince de las veinticinco mayores empresas en el mundo eran japonesas, ocho americanas y solo dos procedían de otros países; en la actualidad, únicamente dos son japonesas y el resto, mucho más repartido.



Fuente: negociosdelmundo.com⁷

Está muy bien **recordar el pasado porque ofrece confianza**, da sensación de solidez, **pero intentar protegerlo no tiene ningún sentido**, a no ser que queramos convertirnos en historia.

Al menos los directivos comienzan a ser conscientes de la nueva realidad, tienen claro que el cambio será estructural, se preocupan de esta rápida evolución y sus implicaciones: innovar en la relación con los clientes y atender a las diferencias intergeneracionales.

- No confundir transformación digital con *lean management*.
- Ser auténticos: coherentes entre lo que se dice y lo que se hace.
- La transformación digital nos ha igualado.
- Hay que reconocer el mérito, valorar el esfuerzo y los resultados.
- Los empleados tienen que percibir la igualdad de oportunidades y sentir que el

líder confía en ellos.

- Somos responsables de facilitar un **entorno abierto**, de confianza, para compartir información, aportar ideas y mostrar opiniones.
- Lo que nos enseña la nueva economía es la necesidad de ser ágiles.
- Es necesario destinar grandes dosis de esfuerzo para vencer la resistencia al cambio.

1. Producción ajustada o liberarse de «grasa», que responde a criterios de uso eficiente de los recursos y evitar todo elemento que no sea realmente indispensable, tanto maquinaria y consumibles como mano de obra.

2. A lo largo de este libro, se evitará el término *subordinado* y se sustituirá por el de *colaborador*, aún a riesgo de que se pueda confundir a un miembro del equipo por alguien externo, como un *partner* o un proveedor. Por favor, destierre el término *subordinado* y, si no está convencido, consulte algunos de los sinónimos que la RAE propone: *sometido, observante, inferior, supeditado, claudicante, entregado, humillado, resignado, disciplinado*.

3. <<http://www.kpmg.es/ceooutlook2016/>>

4. <<http://www.muycomputerpro.com/2014/10/08/perdidas-ciberdelincuencia/>>

5. <<http://www.elmundo.es/economia/2016/05/06/572c732e468aeb40438b4639.html>>

6. <<https://www.kpmg.com/Global/en/IssuesAndInsights/ArticlesPublications/ceo-outlook/Documents/global-ceo-outlook-2015-v2.pdf>>

7. <<http://www.negociosdelmundo.com/2015/06/los-grandes-cambios-en-el-ranking-de.html>>

Capítulo VII

Integración intergeneracional: generación bisagra

Ninguno hay que no pueda ser maestro de otro en algo.

Baltasar Gracián

Desde que Marc Prensky acuñó el término *nativo digital*¹ para definir a las personas que, habiendo nacido a partir de los ochenta, tuvieron acceso a la tecnología digital, se han realizado diferentes clasificaciones generacionales a partir de las variables edad y aplicación de la tecnología. Además, Prensky clasificó como «inmigrantes digitales» a aquellos que se vieron obligados por necesidad a ponerse al día y han tenido que adaptarse y/o formarse.

Más allá de esa diferenciación dicotómica, atendemos a más variables. Es la primera vez en la historia que coinciden cinco generaciones diferentes en la empresa si atendemos a una segmentación por rangos de edad, que mezcla diferencias entre valores, estados socioeconómicos y cómo se interactúa con la tecnología.

Es cierto que el aumento de la esperanza de vida y la mejora de las condiciones de salud al llegar a edades maduras han contribuido a que esto se produzca (incluso porque los gobiernos están aumentando la edad de jubilación).



La diferencia entre generaciones no siempre la marca la edad. Hace años, ya era habitual encontrar trabajadores de todas las edades en empresas grandes (incluso más que ahora, porque era frecuente encontrar a niños trabajando en las fábricas). Ni siquiera

la denominación de *nativos digitales*, característica de las generaciones Z e Y, es suficiente para destacar un grupo de otro en relación con su cultura digital. Las diferencias tienen más relación con la forma de pensar, con los valores y con las expectativas de las personas.

Es importante entender las características de las sucesivas generaciones, sobre todo por lo que respecta a los estilos de trabajo. Cada grupo de edad tiene su propia forma de comunicarse, de relacionarse, de trabajar e incluso de vestir; esto es así porque han crecido bajo el influjo de modelos de educación, rasgos socioculturales y sistemas tecnológicos distintos. Y los vamos a necesitar todos.

Tradicionalista o supersénior

Son las personas nacidas antes del 45, que les tocó vivir la posguerra, hecho que, de alguna manera, marcó su carácter y estilo de vida. La mayoría están ya retirados, si bien concentran la mayor parte de la riqueza y se mantienen en puestos de gran influencia: cerca del 50 % de la cúpula del IBEX se encuentra por encima de los 65 años.

***Babyboomers* (1945-1965)**

Clasificados por nacer en un momento histórico de inusual repunte de las tasas de natalidad, conocido como *baby boom*.

Es una etapa en la que, por primera vez, la mujer se incorpora al mercado laboral, lo que cambió el modelo tradicional de familia. Es una generación que valora tanto la estabilidad y la dedicación al puesto de trabajo, que provocan la aparición del término *workaholic*.

Generación X (1966-1980)

Aunque viven la llegada de internet y empiezan a aplicar los modelos de conectividad en las empresas, su experiencia laboral también está marcada por las culturas organizacionales creadas por la generación anterior.

Generación Y o Milenials (1981-1995)

Muchos se caracterizan por emprender en lugar de buscar trabajo. Y no en vano les ha tocado vivir una época de crisis económica marcada por el empleo escaso y precario. Priorizan la calidad de vida a la hora de escoger trabajo, por lo que valoran la flexibilidad horaria.

Han integrado tanto el uso de la tecnología que no conciben su vida personal y profesional sin estar permanentemente conectados.

Generación Z o Nativos Digitales (desde 1995)

Internet «nació» antes que ellos. Justo ahora empiezan a incorporarse al mercado laboral. Su familiaridad con las TIC y la forma en que se relacionan con ellas facilitarán su adaptación a la comunicación en las redes sociales corporativas.

Los responsables de RR. HH. de una empresa de gran consumo, dedicada a la producción de bebidas de baja graduación, fueron muy conscientes de esta realidad. A una plantilla marcada por la distancia entre los trabajadores más jóvenes y los séniores,

sobre todo en el ámbito de la tecnología, hubo que añadir las diferencias entre los empleados de oficina y los de planta (donde se elabora el producto y el trabajo es de operador o técnico, en cualquier caso una persona alejada de los ordenadores como herramienta de trabajo).

Por eso decidieron encargar a la UOC el curso *¿Analógico o digital?*, un contenido multimedia para integrar en su plataforma de formación, en el que se incidía en la sensibilización inicial de los empleados a cerca de la importancia de la transformación digital, porque, para lograr un cambio, lo primero es mostrar la actitud adecuada: querer cambiar. En ese proceso de concienciación, dos personajes (actores profesionales) encarnaban a dos representantes de generaciones muy diferentes, un padre y una hija.

Por varios motivos, el formato de la producción fue el de *webserie*:

- Presentar un contenido accesible y adecuado para múltiples dispositivos (incluidos los teléfonos inteligentes).
- Captar la atención y hacer de los contenidos un fenómeno viral (usaron espacios de la propia empresa, así como el cameo de algún empleado).
- Facilitar la asimilación de conceptos mediante episodios de corta duración
- Jugar con la dramatización y la comedia en diferentes etapas de la serie.
- Conseguir la identificación del alumno con alguno de los personajes.

A lo largo del curso, se planteaban dos ideas: primero, que la transformación digital es mucho más importante de lo que pensamos, porque excede el ámbito laboral para extenderse por toda nuestra actividad diaria e intentar sortearla puede ser motivo de «exclusión» social. Y, segundo, que los perfiles más jóvenes pueden acompañarnos en ese proceso de cambio, a la vez que los séniores pueden facilitar a los primeros el «aterrizaje» en la organización.

En general, España ha sido un país bastante ingrato con los séniores: se han producido prejubilaciones que han expulsado del mercado laboral a muchos profesionales y, con ellos, todo el talento que acumulaban. Incluso los cazatalentos parecen olvidarse de los trabajadores mayores de 45 años cuando seleccionan a los directivos. Aún más, la digitalización de las empresas y su ansia por rejuvenecer plantillas, prescindiendo de la experiencia acumulada, no ha ayudado a revisar los criterios de contratación ni de promoción de las personas.

Las nuevas tendencias del mercado quizá nos hagan replantear ese criterio:

- Valoración de las competencias sociales, que como veíamos antes está en alza y que se adquieren necesariamente con el tiempo (sentimiento de pertenencia, serenidad, visión de negocio, *savoir faire*, etc.).

- Trabas a las prejubilaciones que incorpora la reforma laboral.
- Prolongación de la edad de la jubilación.
- Mejora de las condiciones físicas en la edad madura y condiciones de trabajo más clementes.
- Crecimiento enorme del mercado de los séniores, ¿quién mejor que otro sénior para conocer sus necesidades?

A los motivos que acabamos de apuntar, habría que añadir la responsabilidad social de la que hacen gala las empresas: ¿podemos olvidarnos del mantenimiento de los puestos de trabajo para la gente mayor? Para muchas personas, la prejubilación ha significado un freno a su crecimiento relacional y al desarrollo intelectual, mientras aún tienen mucha experiencia que aportar.

Para olvidar estrategias obsoletas de RR. HH. en las que precisamente se trataba a las personas como un recurso, quizá sería apropiado cambiar el nombre al departamento (muchos lo llaman ya «personas») por «Valores Humanos».

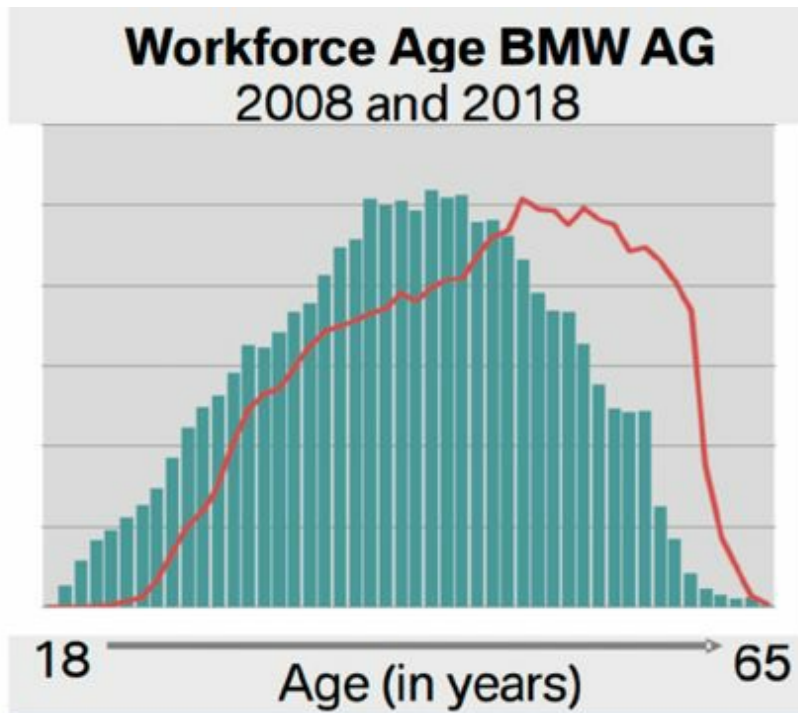
Pongamos en valor a las personas: **VALORES HUMANOS vs. RR. HH.**

Si la empresa pretende ser sostenible, es necesario que se preocupe por integrar los valores de cada grupo. Solo las organizaciones que presuman de un capital humano diverso conseguirán ser sostenibles, porque solo desde la diversidad se logra integrar el talento imprescindible para fomentar valores como la creatividad, la innovación y la eficiencia.

Empresas como BMW han entendido que la representatividad de la edad, el género y el entorno cultural constituyen elementos clave para responder a los nuevos desafíos. En la fuerza del trabajo, como resultado de los cambios demográficos, BMW prevé un envejecimiento paulatino de la mano de obra.

Por eso, para mantener su competitividad, plantea una doble estrategia respecto a:

- **Las personas:** fortalecer la salud y las competencias de la mano de obra.
- **El entorno laboral:** adaptarlo para que resulte adecuado a la nueva configuración de edades.



Fuente: Informe sobre RSC del Grupo BMW.²

En BMW, el punto de partida es el respeto hacia las personas, reconociendo las potencialidades de los trabajadores séniores que, de entrada, les otorgan una mejor posición de partida al tener:

- experiencia y compromiso acumulados.
- conocimientos específicos de la compañía.
- habilidades para tomar decisiones.
- cultura de calidad.
- disciplina y lealtad.

A través del proyecto *Today for tomorrow*, dentro de su estrategia de RSE, BMW desarrolla en su planta de Múnich una iniciativa cuyo objetivo es garantizar la estabilidad y la productividad, por medio del diseño de los puestos de trabajo, de una forma muy ergonómica, atendiendo a las necesidades de una mano de obra cada vez de mayor edad.

Este es un buen ejemplo a seguir. En cambio, **las prejubilaciones son el gran fracaso de los departamentos de formación** y, por ende, de la organización en su conjunto, empezando por la dirección. Hace unos meses, acudí a una conferencia en la que la directora de una gran empresa financiera se vanagloriaba del resultado tan satisfactorio

de su plan de prejubilaciones (algunos empleados con 54 años); en ese momento me congratulé de no trabajar en el sector bancario, tan proclive a esta práctica, porque a mis 46 años ya me veía en una hipotética cuenta atrás.

En BMW, lo primero que hacen es rechazar algunos estereotipos como la pérdida de competitividad por el deterioro de las habilidades físicas con los años. Para ello, se preocupan por aplicar medidas preventivas en los ámbitos de la salud: la nutrición, el ejercicio físico, el diseño ergonómico, etc.

Esto incide en dos ámbitos muy relacionados con la gestión del talento:

- **Formación y gestión del conocimiento:** se han incrementado las actividades de formación, se prevén acciones de capacitación para cubrir necesidades incluso antes de que se hayan detectado en situaciones reales. Se rechaza la idea de que la edad deteriora la capacidad para aprender, pues se considera más importante mantener el interés por adaptarse a los cambios y a las innovaciones. Por su experiencia, se observan mejores resultados cuando el aprendizaje de las nuevas competencias se acompaña de la experiencia y de los conocimientos adquiridos previamente, ya que pueden relacionarse.

- **Gestión de la comunicación y del cambio:** concienciar tanto a directivos como a empleados sobre los cambios de tipo social y demográfico que experimenta el mundo laboral, y de cómo les afectan directamente. Tienen que ser conscientes de que la responsabilidad sobre su salud y su formación debe ser necesariamente compartida.

Puede entenderse que la banca actual precise de nuevos perfiles; ya no sirve, por ejemplo, el gerente de cuentas que se iba a comer con su cliente y pasaba la tarde entera en la sobremesa: la fidelización pasa por otros modelos, y para captar nuevos clientes hay que utilizar diversos canales, como las redes sociales. Eso no quita que podrían haber planificado mejor la transición, que hubieran apostado por la formación y, de esta manera, ahorrarse la pérdida de talento y muchos costes de despido: indemnizaciones, nuevas contrataciones, planes de acogida, etc.

Costes aparte, hay un aspecto que refuerza aún más la idea de apostar por los séniores: las competencias.

Si atendemos a las competencias que se valorarán principalmente según el foro de Davos, es posible que empecemos a olvidar algunos estereotipos.

Top 10 skills

in 2020

1. Complex Problem Solving
2. Critical Thinking
3. Creativity
4. People Management
5. Coordinating with Others
6. Emotional Intelligence
7. Judgment and Decision Making
8. Service Orientation
9. Negotiation
10. Cognitive Flexibility

in 2015

1. Complex Problem Solving
2. Coordinating with Others
3. People Management
4. Critical Thinking
5. Negotiation
6. Quality Control
7. Service Orientation
8. Judgment and Decision Making
9. Active Listening
10. Creativity

Fuente: World Economic Forum, Davos 2016.³

¿Acaso no es importante la experiencia para competencias como la resolución de problemas complejos, el pensamiento crítico o la gestión de personal?

Para conseguir empresas competitivas, tendremos que preocuparnos por integrar los diferentes perfiles y superar barreras generacionales. Por ejemplo, la Generación X valora el estatus porque durante mucho tiempo ha vivido modelos de liderazgo jerárquicos, donde se valoraban las posiciones de poder y eran frecuentes los estilos de liderazgo autoritarios. Por su parte, la Generación Y entiende la responsabilidad del líder más relacionada con la forma en que este aporta valor al equipo, por eso la aceptación de la influencia del mando cuando esto ocurre.

El escollo lo encontramos en la gestión de personas cuando, en relación con los miembros del equipo, el jefe es:

- Mucho **más joven**. Fomentando el diálogo abierto, todos tenemos que sentir que nuestras opiniones son importantes y cuentan, tenemos que respetar y ser respetados. La experiencia de negocio es fundamental y hay que conseguir que los séniores la compartan. Hay que conseguir un entorno de confianza, porque el sénior suele apreciar la estabilidad.

- Mucho **más sénior**. El sénior tiene que olvidar prejuicios y evitar la prepotencia, porque la competencia no es directamente proporcional a la edad. Tiene que conseguir motivar a sus colaboradores delegando y confiando en ellos, desprendiéndose de tics autoritarios y actitudes controladoras. Ha de saber que el milenial valora las oportunidades de aprender y participar en proyectos interesantes.

Son muchas las aportaciones que nos pueden hacer los séniores y que rechazarlas nos haría irresponsables, aunque también son muchas las cosas que los primeros pueden aprender de los milenials. Un buen líder sabr  aprovechar lo mejor de ambas generaciones en pos de la mejora colectiva: la experiencia y el control de riesgos de unos y la adopción de hábitos digitales y la vocación por la innovación de los otros.

Esta supuesta «confrontación» intergeneracional tenemos que convertirla en una ventaja competitiva. La diversidad de competencias bien canalizada, por medio de una cultura de colaboración y de trabajo en equipo, desembocará en la constitución de una organización cohesionada que aumentará sus posibilidades de éxito. Últimamente estamos priorizando las competencias digitales, pero nos equivocaremos si no prestamos atención a las emocionales: gestión del estrés, resiliencia y capacidad de control.

Además, es paradójico que, en la época de las redes sociales y la comunicación global, se están perdiendo competencias sociales en el trato personal cuando no median dispositivos electrónicos, lo que en ocasiones redundará en la falta de empatía y de asertividad: no olvidemos que, en distancias cortas, podemos comunicar más con el cuerpo que con las palabras.

A la vez, podemos aprender mucho de la forma en la que los milenials entienden la vida; no me atrevería decir despreocupada, pero quizá s  eludiendo a esa carga trascendental que el prototipo *babyboomer* ha asociado al trabajo: trabajar para vivir frente a vivir para trabajar.

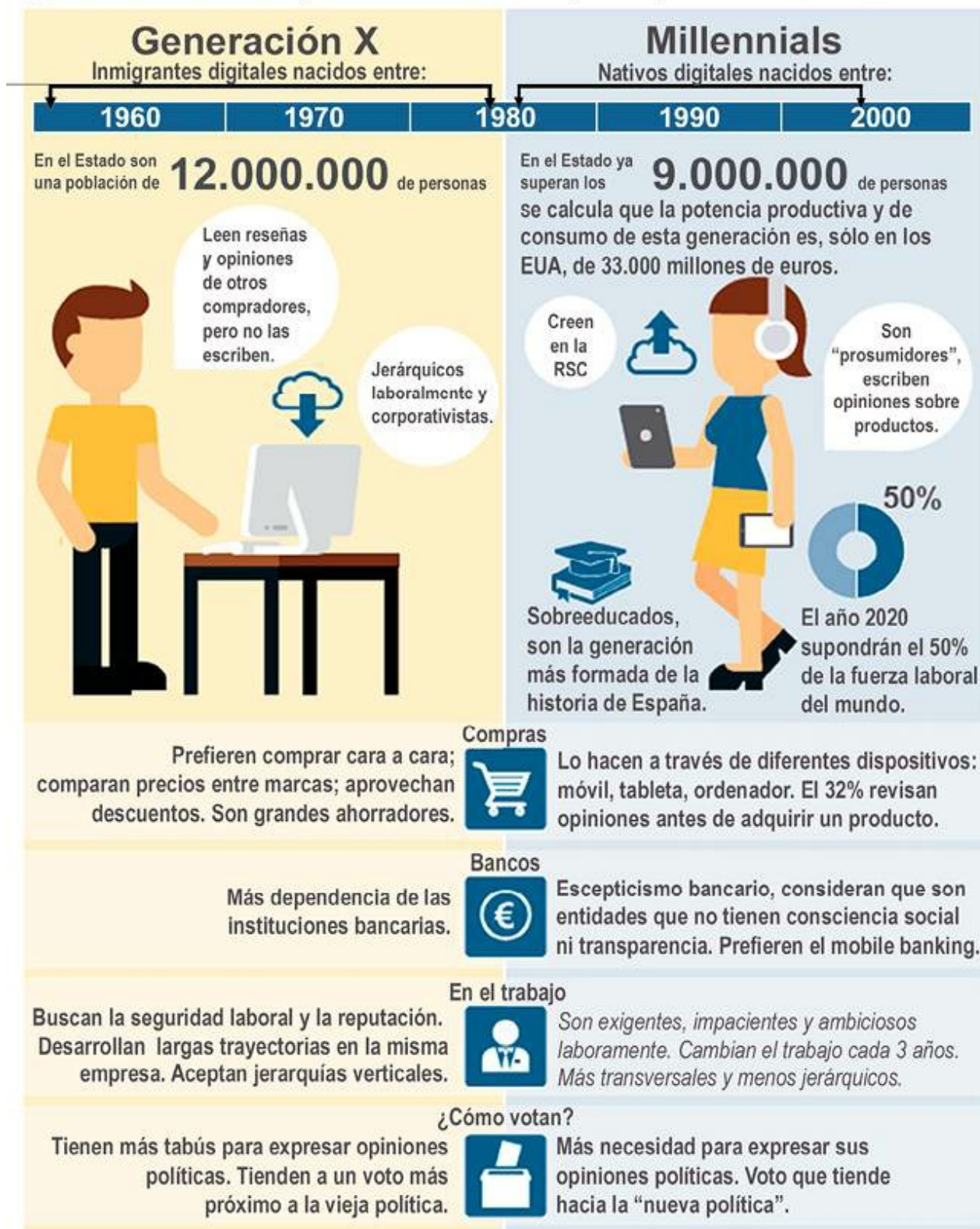
Desde luego, en ambos casos, hay que promover entornos abiertos que faciliten la integración, donde unos aprendan de los otros y porque la formación sucede en muchos sitios (a veces también en el aula, por supuesto).

Los jóvenes pueden aportar nuevas ideas y formas de hacer que pueden enriquecer y hacer más eficiente al equipo, mientras que los séniores ofrecen experiencia y competencias sociales. De la variedad surgen nuevas ideas y podemos conseguir sinergias interesantes, convirtiendo la integración de generaciones en una oportunidad.

Un primer paso quizá sea dejar de hablar de *brecha generacional* y extender la idea de *integración generacional* porque el término *brecha* hace referencia a ruptura y da una sensación de mayor distancia o incluso confrontación.

Millennials contra Generación X

¿Quiénes son los Millennials y cuáles son las diferencias que los separan de la Generación X?



El siguiente paso podría ser aplicar algunas metodologías para facilitar esa integración, realizando programas que ayuden a acortar la curva de aprendizaje de las nuevas incorporaciones, facilitando su rápida integración, a la vez que se valora y se reconoce la *expertise* de los trabajadores con más trayectoria, además de incrementar la retención de talento:

- **Mentoring:** el beneficio es mutuo y los roles intercambiables, ya que los séniores ayudan a los recién incorporados a familiarizarse con la cultura de la empresa, aportando su experiencia, mientras que los jóvenes aportan su mentalidad digital y la explotación de las TIC como medio natural.
- **Coaching:** desarrollo de las habilidades de los líderes y colaboradores, en un modelo de integración semejante al anterior, pero con el objetivo de fortalecer conocimientos y mejorar el desempeño.
- **Shadowing:** intercambio de conocimiento entre las diferentes áreas que componen la organización, obteniendo un doble beneficio: por un lado, la integración generacional y, por otro, el conocimiento de otras áreas.
- **Trabajo en equipo:** planteamiento de actividades sociales transgeneracionales para facilitar las relaciones entre iguales. Dinámicas que eviten jerarquías: unos aportarán experiencia y otros, nuevas ideas.

También sería interesante empezar a relativizar los problemas: hablamos de la generación de los milenials como aquellos profesionales que han variado el concepto de fidelidad y compromiso con la empresa, que rechazan proyectos porque no van en sintonía con sus valores personales, que se sienten seguros para decir «no» al jefe, que tienen menos inconvenientes a la hora de cambiar de trabajo y que valoran el reconocimiento como un factor de peso para su continuidad.

Pero, efectivamente, sin negar que haya una revisión de valores, podríamos pensar que el tener un salario bajo también facilita que demos mayor valor a otros aspectos: «no tengo mucho que perder». Por otro lado, si se cumplen las predicciones de la renovación de empresas (algunos expertos vaticinan la desaparición del 40 % de las empresas más grandes en 10 años, las de la lista Fortune 500), ¿cómo no vamos a pensar en cambios de organización con cierta frecuencia y a centrarnos más en nuestros intereses personales?

Es decir, que seguramente nos encontremos ante un cambio de tendencia en la relación empresa-trabajador, pero que no todo se puede atribuir a la interrelación entre las variables edad y tecnología. Como en otros apartados de este libro, me gusta fundamentar mis reflexiones, porque de otra manera se quedarían en el mero ámbito de la opinión. Por eso he recurrido a la macroencuesta y posterior informe publicado por

Manpower en 2016: Millennial Careers: 2020 Vision.⁵ Este se basa en el análisis de las encuestas realizadas a 19.000 empleados de la generación milenials y a más de 1.500 empleadores, con el propósito de conocer las tendencias en las carreras profesionales.

El siguiente gráfico, extraído del citado informe, nos permite conocer las **prioridades en la búsqueda de trabajo** de los milenials.



Fuente: Informe Millennial Careers: 2020 Vision.

¿Acaso vemos mucha diferencia entre lo que esperan los milenials de las aspiraciones de los *babyboomers*? Pues ahora esperemos unos pocos años para romper algunos mitos⁶ sobre los milenials y comprobar que seguramente se parezcan aún más cuando esos jóvenes tengan hijos (no me atrevo a decir hipotecas)⁷ y valoren aún más la estabilidad y la seguridad.

El informe incluye una serie de opiniones interesantes, como que el 37 % de los japoneses tiene claro que trabajará toda la vida, que el 47 % de los encuestados piensa que la progresión en el trabajo vendrá dada por la mejora de las competencias y su cualificación, o que el 93 % considera el desarrollo continuo de las competencias como elemento fundamental para el futuro profesional. Tan convencidos están de la necesidad de la formación a lo largo de toda la vida que están dispuestos a destinar a ello parte de su tiempo y costearla por ellos mismos. Únicamente, el 7 % de los milenials no se muestran interesados por su formación.

Quizá para ese grupo de despreocupados tendríamos que hacer un esfuerzo extra para mostrarles atractiva la formación. Lo cierto es que el *marketing* nunca ha sido el fuerte de los profesionales del sector, nos hemos «vendido» muy mal.

Aún recuerdo los primeros argumentos para promocionar el *e-learning*: «ahorro de costes y la posibilidad de que el trabajador haga la formación de manera flexible, fuera de horas de trabajo».

De entrada, algo novedoso y basado en la tecnología se ofrecía como más barato. Pero, no contentos con eso, nos inventamos conceptos como las *píldoras de conocimiento*, para hacer referencia a un contenido breve a modo de solución. No sé al lector, pero a mí la palabra *píldora* me recuerda a remedio para tratar un problema de salud (como si la carencia de formación sobre una competencia fuera una enfermedad), lo asocio a un momento negativo que precisa de un tratamiento.

A modo de anécdota, en el transcurso de una reunión con Maribel Villaró, socia del bufete Cuatrecasas, se nos ocurrió un nombre mucho mejor: **smart-e**. Obviamente recordando a los dulces de chocolate cubiertos de caramelo en diferentes colores (Smarties).

Ese nuevo concepto evoca algo dulce, sin perder el sentido de la brevedad (incluso en positivo, porque te dan ganas de comerte el siguiente), pero recordando un momento de placer. ¿Acaso no es esta la finalidad de la formación: sentirnos mejor porque la formación nos ha ayudado a adquirir una competencia o a mejorarla, por eso el proceso de formación nos tiene que llenar de satisfacción?

Desde luego, esa es la misión de las metodologías de aprendizaje: hacernos sentir mejor. Si bien, a veces, al igual que un mal actor puede estropearnos un momento de ocio, un mal profesor puede hacernos aborrecer una clase.



Gracias Maribel, además de echarnos unas risas, ya nunca más se me ocurrirá hablar de *píldora de conocimiento*: ¡Bienvenido *smart-e*!

Esperando que me perdonen ese paréntesis y recuperando el hilo del capítulo, seguimos desmontando el mito de los milenials: ¿no acabamos de estar convencidos con los datos que definen a los milenials? ¿Contrastamos la información?

Pues recurramos a otra fuente aún más reciente: «Encuesta milenials 2017: buscando estabilidad y oportunidades en un mundo de incertidumbres», por Deloitte.⁸

- **Apego al puesto de trabajo:** aumentan los profesionales que quieren conservar su puesto de trabajo. En 2015, el porcentaje de jóvenes que consideraba abandonar su puesto de trabajo en el plazo de dos años era del 44 %, en 2016 se había reducido al 38 %.

- **Jornada completa:** el 65 % se decantaban por el trabajo a tiempo completo, valorando la estabilidad salarial y laboral.

- **Preocupación por la seguridad:** les preocupa la inseguridad y la incertidumbre, así que se muestran menos propensos a cambiar de empleo.

Nos encanta plantear hipótesis, establecer diferencias, generar estadísticas..., pero en el fondo quizá no seamos tan diferentes y, por supuesto, nos necesitamos todos porque somos complementarios.

Precisamente en esta línea trabajan desde la Universidad Corporativa de Nestlé, en México. Ramón Gorbea, Training & Learning Manager, ha trabajado bajo la siguiente hipótesis:

Las Universidades Corporativas tienen la capacidad de derribar los mitos sobre las brechas generacionales, pues tienen un doble papel dentro de las organizaciones:

- Son el punto de encuentro entre los Colaboradores de la Organización, sin importar su edad, su puesto, su experiencia, su tiempo en la compañía o alguna otra variable que sea importante para la vida corporativa
- Conservan un liderazgo de opinión que puede influenciar positivamente a la organización.

«La gente cree lo que los medios les dice qué deben creer», decía George Orwell hace algunas décadas, en referencia a lo sencillo que resulta convencer a las personas sobre las ideas que deben seguir, siempre y cuando un líder de opinión repita el mensaje de manera constante.

Esta idea tuvo validez dentro del contexto social de mediados del siglo pasado, cuando la comunicación se encontraba monopolizada por los medios de comunicación masiva y su influencia resultaba aplastante sobre cualquier otra voz.

Hoy en día, gracias a las redes sociales y al uso extendido de internet, tenemos la capacidad de producir contenidos y opiniones, así como de reproducir conocimiento desde cualquier punto del mundo.

Esta nueva dinámica ha producido efectos tremendamente positivos, pero igualmente nos ha hecho creer en ciertos mitos, como la existencia de una supuesta brecha generacional.

Lo diremos de forma directa: reconocemos la existencia de una brecha generacional, pero declaramos que esta misma ha sido exagerada dentro de las organizaciones, pues se ha convertido en un «chivo expiatorio» para justificar los errores personales y de liderazgo.

Las generaciones más jóvenes intentan justificar sus indisciplinas y errores dentro de las organizaciones con la brecha generacional y las desviaciones de liderazgo de las generaciones mayores las atribuyen a «no saber cómo tratar a las nuevas generaciones».

No obstante, la solución a esta clase de conflictos es muy clara: las grandes organizaciones saben (acertadamente) que el conocimiento de uno mismo funciona como base de liderazgo y te ayuda a conseguir tus objetivos dentro de la organización (también fuera de ella); en resumen, «conocerse a sí mismo y conocer al otro es luchar cien batallas sin correr peligro», decía Tzun Tzu en el *Arte de la Guerra*.

El primer paso comienza cuando reconocemos que en los equipos no existen milenials, *babyboomers*, Generación X u otras clasificaciones. En los equipos existen seres humanos, con sueños, ambiciones, objetivos, aciertos y errores.

Toda esta introducción nos lleva a desarrollar una premisa central: las clasificaciones dividen a los equipos.

Explicaré mi punto con la siguiente anécdota: cuando iniciaba mi recorrido en el mundo de las Universidades Corporativas, me encontré con una práctica común en casi todos los procesos: clasificar a todas las personas según su personalidad dentro de cuatro grandes grupos, representados cada uno con la figura de un animal.

En la estricta teoría, esta clasificación servía para entender, con una simple analogía sobre animales, cómo somos, cómo son nuestros compañeros y cómo interactuar con ellos. El problema empezó cuando los colaboradores de las empresas comenzaron a autoasumirse como verdaderos animales y justificaban cualquier enojo y frustración a su «naturaleza animal». La moraleja fue muy simple: «La gente cree lo que los medios les dicen que deben creer sobre sí mismos».

Y solo entonces entendemos cómo las Universidades Corporativas tienen un impacto directo no solo en la vida laboral, sino en la vida diaria de nuestros colaboradores y en su perspectiva sobre sí mismos. Ahora formulamos la siguiente pregunta: ¿qué sucede si convencemos a nuestros compañeros de que las diferencias generacionales son un beneficio y no una división?

Cada organización debe encontrar el mejor método para responder la pregunta anterior. Nosotros daremos resolución a dicha pregunta con el siguiente caso:

Dentro del departamento de Técnica y Manufactura de Nestlé, existen procesos críticos que deben ser operados con suma precaución, ya que un error puede llegar a tener consecuencias irreversibles tanto para los colaboradores como para la compañía.

Durante años, se buscó dentro de la organización una solución para entrenar y concienciar a los colaboradores sobre los riesgos que se viven en el día a día de la operación de los llamados *procesos críticos*. Los esfuerzos han sido enormes: campañas de comunicación, entrenamientos tradicionales, sesiones motivacionales, controles de procesos más estrictos, entre otros.

Los resultados de todos estos han dado asimismo grandes resultados, pero aún faltaba un espacio por cerrar: que los colaboradores realicen correctamente sus procesos porque son conscientes de los riesgos, y no solo porque se les exige. La voluntad logrará los mejores resultados.

Y es en este punto cuando la dinámica de diferentes generaciones entra en acción para el beneficio de las personas que trabajan en Nestlé y para la misma compañía.

Durante una reunión del equipo de Universidad Nestlé, uno de los miembros más jóvenes del equipo expuso a sus compañeros las aplicaciones de la tecnología de Realidad Virtual y les mostró algunas posibles aplicaciones.

En ese momento, el miembro con más experiencia y edad del equipo de Universidad Nestlé hizo la conexión con el hecho de que la Realidad Virtual podría ser un buen método para que los colaboradores que operan con procesos críticos se conciencien (vivan la experiencia) sobre los riesgos de su día a día.

Esta solución fue presentada al equipo directivo de Ingeniería de Nestlé, quienes aportaron su experiencia en la operación diaria, el mapeo de los procesos y toda la información para construir una herramienta de

capacitación fuerte.

Preguntas como: ¿El milenial del equipo de Universidad Nestlé propuso una solución tecnológica usando realidad virtual? ¿Alguien de la Generación X usó la realidad virtual dentro de la Compañía? ¿Y fue un *babyboomer* quien aportó su experiencia para hacer realidad este proyecto?

La respuesta es un rotundo «no».

Tres compañeros, sin importar que hayan nacido en generaciones diferentes trabajaron con un objetivo en común. Los tres se involucraron en comprender y crear una solución tecnológica; los tres tuvieron que mostrar disciplina para hacer realidad el proyecto; los tres mostraron apertura al diálogo y, sobre todo, los tres aportaron lo mejor de su experiencia en beneficio de los colaboradores de la compañía.

Explicado desde lo específico, los más jóvenes del equipo de Universidad Nestlé fueron quienes propusieron y empujaron el uso de nuevas tecnologías para capacitación. Los miembros más experimentados comprendieron dicha tecnología y encontraron la problemática que debían resolver con ella.

Hoy estamos en vías de apuntalar la seguridad de nuestros colaboradores gracias a las conexiones de ideas entre tres personas de diferentes generaciones.

La diversidad debe ser vista como una riqueza, ya que, tan pronto como las conexiones comienzan a producirse, los resultados son más sólidos, las soluciones son mucho más completas y accesibles para todos los colaboradores.

Y eso nos lleva a una breve conclusión: en la medida en que se trabaje para convencer y demostrarle a la gente sobre la irrelevancia de las brechas generacionales, obtendremos equipos y organizaciones más amalgamados capaces de enfocarse en lo que es verdaderamente importante: las personas y los objetivos del negocio.

En una época en la que los equipos multidisciplinarios demuestran ser necesarios para el éxito de grandes tareas, es imprescindible entender que entre las variables que definen una generación, como el origen o la disciplina, descubrimos que la diversidad es uno de los activos más valiosos de cualquier compañía. Generando valor es como se derriba el mito sobre las brechas generacionales.

Compartiendo la hipótesis de Nestlé al 100 % y avalando completamente su método de integración, me gustaría ofrecer aquí una posible solución para facilitar la integración generacional, que he bautizado como *Generación Bisagra*.

Hay un segmento dentro de la Generación X, aquellos nacidos entre los años 1966 y 1980 aproximadamente, quienes ya experimentaron la irrupción de internet. Un colectivo que utilizaba el buscador Altavista, realizaba charlas remotas mediante el IRC Chat y enviaba correos electrónicos con Eudora; profesionales de unos 40 años de edad a quienes no es difícil sorprender viendo la televisión mientras envían un mensaje en Twitter o consultan su tableta. No en vano, algunas voces acreditadas conceden más relevancia a la Generación X que a los milenials, para facilitar la transformación digital en las empresas (un estudio realizado por la consultora Forrester para OpenText así lo pone de relieve).²

Este colectivo utilizó la tecnología de forma natural, aprovechó las ventajas que aportaba internet y, lo que es más importante, compartió la filosofía de la colaboración y el trabajo en equipo como medio para la obtención de mejores resultados. Precisamente son profesionales que conocen el negocio por su experiencia laboral, que entienden las nuevas tendencias de la cooperación como elemento imprescindible para el desarrollo de los equipos, que entienden la tecnología como herramienta al servicio de la competitividad y que respetan a los séniores, ya que se desarrollaron en un sistema organizativo que definía claramente las líneas jerárquicas y fomentaba el respeto por la autoridad.

Precisamente ellos son quienes pueden hacer de nexo (*bisagra*) entre los tradicionalistas, los *babyboomers* y los milenials, facilitando la integración de las diferentes generaciones al entender las diferentes tendencias en cuanto a intereses y necesidades.

Y lo que es más importante, hay algo común a los representantes de cualquier generación: ¿acaso no valoran el reconocimiento en el puesto de trabajo?

Solo tenemos que revisar la manida pirámide de Maslow, pues no hay nada como el hecho de sentirte importante, de que te valoren y de que meriten tus logros. De hecho, normalmente son más los elementos que nos unen que los que nos separan. Lo realmente importante es compartir valores y objetivos comunes; no hay nada mejor que trabajar en equipo y compartir el logro (y/o el fracaso) para conseguir grupos cohesionados. Y el colectivo es más fuerte en la medida en la que integra mayor número de competencias: la diversidad y la suma de valor como factores fundamentales de éxito.

- La primera vez en la historia en que coinciden cinco generaciones diferentes en la empresa.
- España ha sido un país bastante ingrato con los séniores.
- Pongamos en valor a las personas: **valores humanos vs. RR. HH.**
- Hay que integrar los valores de cada grupo generacional.
- Las prejubilaciones son el gran fracaso de los departamentos de formación.
- Hay que convertir la «confrontación» intergeneracional en una ventaja competitiva.
- *Smart-e*: pequeñas unidades de contenidos que nos ayudan a adquirir una competencia o a mejorarla.
- Ver la diversidad como una riqueza.

-
1. [http://www.marcprensky.com/writing/Prensky-NATIVOS%20E%20INMIGRANTES%20DIGITALES%20\(SEK\).pdf](http://www.marcprensky.com/writing/Prensky-NATIVOS%20E%20INMIGRANTES%20DIGITALES%20(SEK).pdf)>
 2. https://www.bmwgroup.com/content/dam/bmw-group-websites/bmwgroup_com/ir/downloads/en/2011/events_and_presentations/sri/02_Social_responsibility_at_the_F
 3. <https://www.weforum.org/agenda/2016/01/the-10-skills-you-need-to-thrive-in-the-fourth-industrial-revolution>>
 4. <https://www.uoc.edu/portal/ca/uoc-news/actualitat/2016/076-millennials.html#.WHP53Yj5J9Q.linkedin>>
 5. <http://www.manpowergroup.com/millennials>>
 6. <http://www-935.ibm.com/services/multimedia/GBE03637USEN.pdf>>
 7. Alguien tendría que revisar el artículo 47 de la Constitución, donde se consigna el derecho de los españoles a la vivienda digna y adecuada. Tal y como están las cosas tendría que añadir «de alquiler»
 8. https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/pa/Documents/about-deloitte/2017_Millennials_Survey_Hallazgos%20ESP.pdf>
 9. <http://it-online.co.za/2016/11/18/generation-x-strikes-back/>>

Capítulo VIII

Retención del talento

Un hombre libre es aquel que, teniendo fuerza y talento para hacer una cosa, no encuentra trabas a su voluntad.

Thomas Hobbes

En plena transformación digital o, casi mejor, **transformación para afrontar la era digital**, tenemos que abordar muchos desafíos. Especialmente la captación y la retención del talento en las organizaciones.



Esta será la mayor preocupación de los departamentos de RR. HH., la captación y la retención de talento porque es lo que aportará valor a las empresas.

Esto no es una opinión, es una afirmación avalada por estudios como los de LinkedIn, en los que aparece la retención de los empleados como la prioridad entre los objetivos de las organizaciones.

Figura 12. Prioridades de los departamentos de selección

Selección de candidatos altamente cualificados



Retención de empleados



Selección de jóvenes y recién licenciados



Fuente: Informe de LinkedIn sobre tendencias internacionales en selección de personal para 2016.¹

Precisamente el sector de las tecnologías, fijándonos ahora en el ámbito autonómico (agradecemos los datos facilitados por el Barómetro del sector tecnológico en Cataluña en 2016),² es uno de los más preocupados por la fuga de talento. Aunque la percepción mejoró en 2015, un 40 % de las empresas se muestra muy preocupado por la pérdida de talento.

Figura 13. Fuga de talento en el sector tecnológico catalán



Fuente: Encuesta Oferta - Barómetro 2016 - CTecno-Nae.

Y, efectivamente, si queremos retener el talento hay un paso previo: identificarlo.

Esto no siempre es fácil y es algo que la crisis económica en la que estamos inmersos ha evidenciado. En el ámbito de los RR. HH., un paro del 25 % podría dar la impresión

de que tiene que facilitar la contratación de trabajadores, porque hay más demanda; pero, en realidad, ha ocurrido todo lo contrario porque los trabajadores que perdieron el trabajo no eran fácilmente «recolocables», así que se tenían que rechazar a muchas personas que se presentaban a ofertas de trabajo porque su perfil no encajaba.

El panorama no invita al optimismo: con una población cada vez más envejecida, se marchan los más capacitados, se quedan los menos preparados, hay personas que ni estudian ni trabajan... Todo apunta hacia una sociedad que además de insostenible se caracterizará por la mediocridad, si no ponemos remedio rápidamente.

Si anticipamos un entorno cambiante, de poca estabilidad y con previsión de cambiar de trabajo con asiduidad, la formación continua debe ser intensiva, pues tenemos que renovar permanentemente nuestras competencias para mantener la empleabilidad. Y, para ello, el paso previo es el de la evaluación del desempeño. Para cubrir un vacío es preciso saber antes cuál es la desviación entre las capacidades del empleado y los requisitos del puesto de trabajo.

De lo dicho hasta el momento, podemos deducir que **el trabajo del director de RR.HH. es cada vez más complejo**, aunque también puede aprovecharse de las tecnologías para **dedicarse a tareas con más valor añadido**, como en la evaluación del desempeño.

Las empresas se preocupan por sacar el máximo rendimiento a sus recursos, para lo que es necesario gestionar adecuadamente los procesos productivos y aplicar métodos de mejora continua. Sin embargo, esto no es posible sin el protagonismo de los trabajadores, su valor máspreciado. De ahí la importancia de conseguir su implicación, de conocer sus inquietudes, de recibir sus propuestas y, en definitiva, de desvelar datos claros que nos ayuden a mejorar el rendimiento.

Según el estudio «Is performance management performing?», a partir de una encuesta en la que participaron 2.100 ejecutivos de industrias de 11 países, el 94 % de ellos considera que la evaluación del desempeño mejora la evolución del negocio.



Fuente: Estudio de Accenture Strategy.³

Mientras que el 89 % de los empleados cree que sus resultados mejorarían de forma considerable si cambiase su modelo de evaluación del desempeño, la gran mayoría cree que tiene que ser más eficaz. Y aun reconociendo cambios en positivo en los últimos cinco años, el 73 % indica que tiene que mejorar aún más.

Todos conocemos la dificultad de obtener datos fiables de algunos procesos de valoración de los trabajadores: responsables que no dedican a la entrevista 360° el tiempo necesario, empleados que se sienten cohibidos y no dicen realmente lo que piensan, falta de retroalimentación para orientar sobre los puntos de mejora, etc.

En la mayoría de empresas que conozco, suelo oír críticas a los modelos de evaluación, por lo que será habitual tener en cuenta el *feedback* social en detrimento de la evaluación del desempeño. Si lo que más valoramos de un equipo es que consiga mejores resultados que la suma de sus individualidades, ¿hay algo máspreciado que las valoraciones de un compañero ante la ayuda de su colega? Las redes sociales corporativas permiten identificar aquellas personas clave, por medio de su implicación, la forma en que participan en esos entornos digitales y el reconocimiento que obtienen de otros miembros del equipo; una información que surge de forma espontánea, que no incomoda a los implicados y de la que podemos extraer resultados realmente interesantes.

Redes sociales como Yammer permiten *gamificar*⁴ la participación de los trabajadores

cuando comparten conocimiento o ayudan a sus compañeros a resolver dudas. Cada vez que alguien lanza un comentario de valor o resuelve una duda, puede recibir un reconocimiento, similar al «Me gusta» que utilizamos en Facebook o LinkedIn, y ganarse una reputación como referente competencial. Un ejemplo tan simple como este nos permite disponer de información valiosa; se podría criticar que los empleados con más carisma obtuvieran las mejores puntuaciones que no reflejaran realmente el valor de sus aportaciones, pero... ¿cuál es el problema? Obviamente tenemos que utilizar otras fuentes de información para poder realizar un buen análisis, pero independientemente hay un factor que va a ganar relevancia: el clima de trabajo. Porque el carisma ayuda a mejorar el entorno de trabajo, a crear equipo, a mejorar el aspecto afectivo del grupo y, sin duda, será un elemento a tener en cuenta antes de cambiar de trabajo.

Si queremos retener el talento, empecemos primero por **generar el mejor clima** de trabajo.

En el gobierno de un país, los sistemas democráticos no serán la mejor fórmula, aunque probablemente sí la más justa. Si atendemos al citado estudio de Accenture, solo el 37 % de los encuestados cree que el modelo de evaluación del rendimiento reconoce a los mejores trabajadores y, aún menos, el 32 % cree que fomenta la retención de talento. Los bajos niveles de confianza que se desprenden de los datos indican un amplio margen de mejora.

El estudio desvela una evaluación del desempeño basada en el control de arriba hacia abajo, poniendo más énfasis en la valoración de resultados que en las propuestas de futuro o las ideas de mejora. Precisamente los trabajadores esperan que la empresa les ofrezca oportunidades de desarrollo profesional, a la vez que muestran su interés hacia la participación activa en el propio proceso.

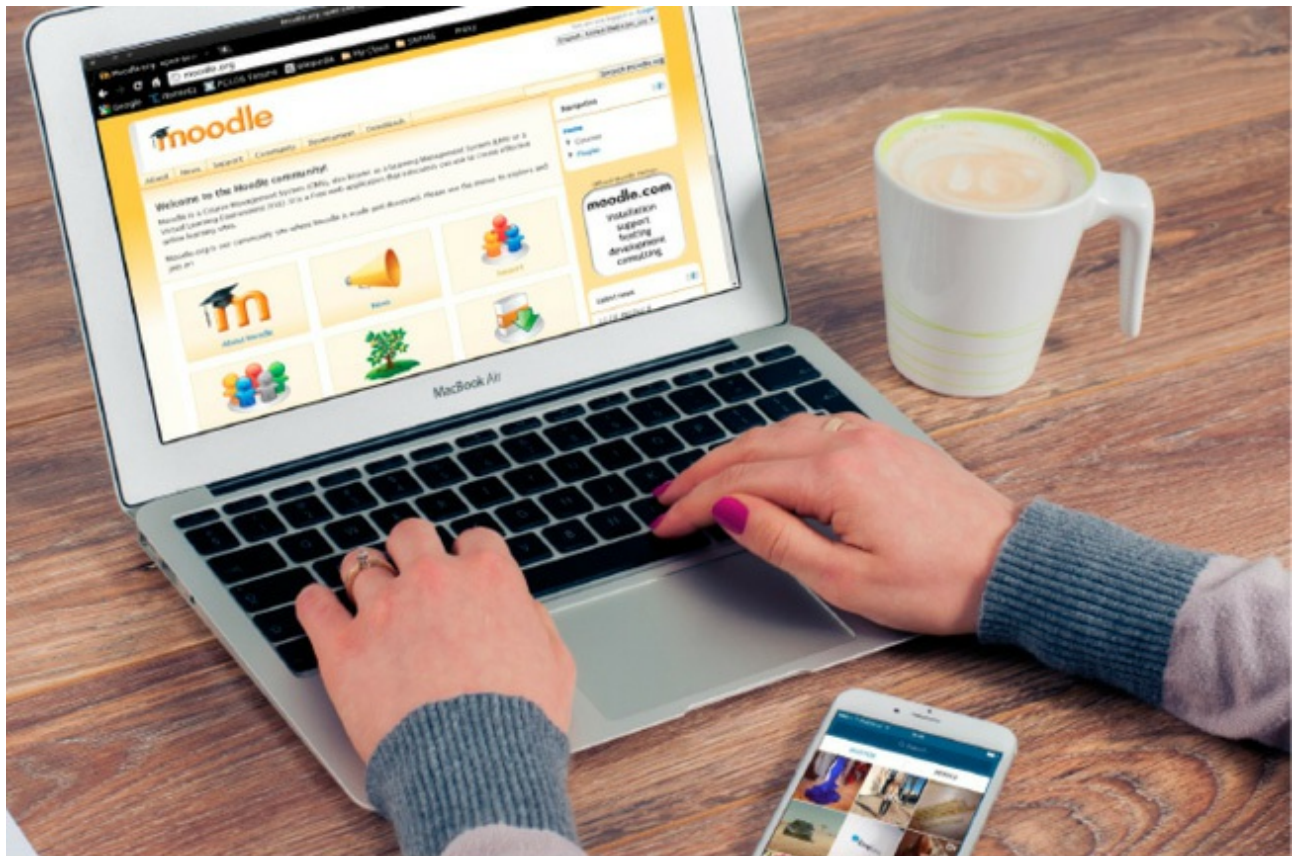
Un recetario para mejorar este aspecto vendría encabezado por:

- Mantener reuniones frecuentes con los empleados para compartir impresiones y recibir *feedback* sobre sus progresos, y realizar sesiones de orientación y recomendaciones.
- Impulsar la cultura de la transparencia, un aspecto innegociable en esta era de abundancia de información.
- Personalizar la evaluación del desempeño en relación con las necesidades del empleado o, en su defecto, de segmentos de la plantilla.
- Aumentar la participación de los empleados en las decisiones de personal que les afectan.
- Definir con claridad los objetivos para valorar el esfuerzo y la capacidad de adquirir nuevas competencias o mejorar las ya aprendidas.

Evidentemente, para poder retener el talento antes tenemos que captarlo. Un entorno complejo y altamente competitivo nos obliga a contar con los mejores, a localizar el talento y, luego, a evitar perderlo.

Los procesos de selección suelen ser caros, contratar a un cazatalentos supondrá remunerar su trabajo con el 15 % del sueldo que pagaremos a un directivo. Eso sí, nos darán una garantía si esa persona decide irse de la empresa antes de un plazo determinado. Aunque no sería la primera vez que, después de un largo proceso de selección, el candidato no satisface nuestras expectativas. Lo ideal sería conocer muy bien al profesional por medio de su trabajo, viendo cómo se desenvuelve en el día a día realizando las tareas de su puesto; pero, obviamente, esto no es posible y, en el mejor de los casos, nos conformaremos con referencias si tenemos la suerte de conocer a alguien de algún trabajo anterior.

Por eso cada vez recurrimos a fórmulas más creativas y de mayor valor para conocer bien a los candidatos. Como es el caso de una empresa del sector *utilities* por medio de su escuela técnica y su máster especializado.



Este y otros programas de la escuela técnica están abiertos al público en general, si bien la empresa puede disponer de plazas reservadas para sus propios trabajadores.

Además, cuentan con una política de becas y una comunidad *Alumni*.

Los beneficios de un programa de este tipo son espectaculares, además de posicionarse como una empresa que cree firmemente en la formación y potenciar su imagen de marca, la empresa consigue:

- **Identificar profesionales comprometidos;** si se pagan la matrícula de un máster muy especializado es porque están interesados en desarrollar su carrera profesional en ese sector.
- **Formar profesionales propios:** capacitar y mejorar el desarrollo de sus directivos, así como conocer sus inquietudes y expectativas.
- **Detectar talento:** a lo largo del máster podemos identificar a los mejores. No tenemos información de los alumnos externos a la compañía en cuanto al desarrollo de su trabajo, si bien su actividad en el programa nos proporcionará muchas pistas.⁵
- **Network:** no se me ocurre mejor forma de crear una comunidad de profesionales de un sector que hacerlo en torno a la formación, porque sus vivencias exceden al contacto en unas conferencias, porque durante un máster se crean fuertes vínculos con compañeros y porque, además, al sentirnos identificados con el centro de estudios, seremos sus mejores embajadores.⁶

Para acabar, hablaremos de un tema que añadirá aún más complejidad a los RR. HH. de las empresas. Si va a ser complicado implicar a las nuevas generaciones en nuestro proyecto común, imaginemos la dificultad de ejecutarlo con los trabajadores compartidos: **Gig economy**.

Este «nuevo» concepto (consiste en contratar al *autónomo* de toda la vida, pero por medio de una página especializada) define una situación laboral en la que contratamos esporádicamente a un profesional, quien aporta todos los recursos necesarios para el desarrollo de su actividad.

El objetivo es convertir en variable el coste de un perfil determinado y lograr mayor flexibilidad al contratarlo bajo demanda. Como la profesión de actor al que llaman para un encargo concreto (participar en una película u obra de teatro).

Sitios de empleo como Elance.com, Freelancer.com o twago.es acercan oferta y demanda, lógicamente cobrando un porcentaje en concepto de intermediación.

La ventaja para el autónomo es clara: no se tiene que preocupar por la promoción, a la vez que le ofrece libertad para tomarse periodos sabáticos o conocer diferentes sectores; mientras que la empresa puede ajustar los costes. En cuanto a los inconvenientes debemos destacar algunas dificultades: integración a la cultura de la organización, intercambio de conocimiento, control del secreto industrial, continuidad del trabajador, aunque sea en modalidad de contratación discontinua, deslealtad, pérdida de conocimiento, etc.

Para hacernos una idea de su magnitud, en su informe sobre Economía Gig, «Independent work: choice, necessity, and the gig economy» de octubre de 2016,⁷ el McKinsey Global Institute estima que los profesionales independientes representan entre el 20 y el 30 % de los trabajadores en activo (en los EE. UU. y la EU-15).

Ahora que hemos repasado dónde se puede localizar el talento en las organizaciones, cómo podemos retenerlo y las dificultades que el nuevo entorno supone para los departamentos de RR. HH., acabaremos el capítulo con una recomendación: **tratar muy bien a todos los trabajadores**, sean internos o externos, y dejar de preocuparse por los que se van. En un momento inicial, nos caerá un jarro de agua fría si es alguien valioso en quien hemos invertido tiempo y dinero, pero un segundo más tarde tendríamos que pensar que hemos hecho las cosas bien, hemos conseguido que otros se fijen en nuestros trabajadores porque han realizado una buena labor.

Debemos desterrar la frase: «se van los buenos, no se irán los que no aportan...», porque esa observación, si es recurrente, deja en evidencia a los departamentos de RR. HH., responsables de colocar a cada uno en el sitio donde mejor pueda desarrollar sus competencias y, desde la captación, preocuparse de que vaya evolucionando para adaptarse a los cambios.

Pongamos en valor al talento fugado, que puede ser valioso para nosotros en el futuro:

- Los mejores **embajadores** hablarán bien de nosotros y potenciarán nuestra imagen de marca (si los hemos tratado bien).
- Los mejores **vendedores**; al adquirir el producto o servicio de una empresa, ¿no confiaremos en el consejo de alguien que trabajó antes allí?
- **Recuperación de talento**; no será la primera vez que las ansias de aventura acaban en la vuelta al «hogar» (todos recordamos con añoranza una etapa laboral en una organización, a la que no cerramos puertas en el futuro).

Da igual el esfuerzo que hagamos por retener a las personas, al final es saludable que cada uno busque nuevos retos para enriquecer su carrera profesional. Una vez aceptemos que siempre habrá fugas, lo importante es facilitar la salida y que una buena trayectoria en la empresa finalice dedicando al trabajador mucho éxito en su futuro, porque pueden seguir siendo valiosos para el negocio.

- Transformación para afrontar la era digital.
- El director de RR. HH. tiene que dedicarse a tareas de mayor valor añadido.
- Para retener el talento, hay que generar el mejor clima de trabajo.

- Detectar talento por medio de los programas de formación.
- Hay que esforzarse por retener a las personas, aunque es saludable que cada uno busque nuevos retos.

-
1. <https://business.linkedin.com/content/dam/business/talent-solutions/global/en_us/c/pdfs/GRT16_GlobalRecruiting_es_LATAM.pdf>
 2. <<http://www.ctecno.cat/wp-content/uploads/2016/07/Barometre-Ctecno-ES-2016.pdf>>
 3. <<https://www.accenture.com/us-en/insight-performance-management-performing>>
 4. Uso de mecánicas de juego en entornos no lúdicos (como el trabajo), con el propósito de motivar una acción.
 5. Imagino que el lector estará de acuerdo en que la información de lo que acontece en un máster, la actividad del alumno y su proyecto de final de curso, nos dará información mucho más fiable que la entrevista de trabajo o el informe de un cazatalentos.
 6. Pasar por una escuela de negocios es como convertirte en fan de un equipo: no puedes hablar mal de los tuyos. Es más, te conviene hablar bien de la institución para que el reconocimiento (valor) de tu titulación no se deteriore.
 7. <<http://www.mckinsey.com/global-themes/employment-and-growth/independent-work-choice-necessity-and-the-gig-economy>>

Capítulo IX

***Big Data* y la toma de decisiones**

It is not only a global village, it is a jungle of human communication, embracing an infinite quantity of information, true and false, honest and deceptive, based on good will and evil.

Eshet-Alkalai (2004)¹

El *Big Data* nos permite conocer mucho mejor a nuestro cliente y ser predictivos. Nuestros datos son recogidos, analizados y almacenados con el propósito de personalizar nuestras experiencias de compra, para ajustar productos y servicios a nuestras necesidades.

Se achaca muchas veces el papel deshumanizado de la tecnología, cuando ha sido precisamente el desarrollo digital lo que ha permitido a algunas empresas aumentar la relación que mantienen con sus clientes, ser más cercanos.

¿Hay algo más «antipersonal» que la factura de la electricidad? Pues bien, la empresa Hola Luz, mediante el análisis de *Big Data* es capaz de recomendarnos la potencia óptima según nuestras necesidades (lo que redundará en un ahorro económico directo), a la vez que ofrece productos que se ajustan a nuestro modo de vida. Ahora solo falta que promuevan un curso para aprender a interpretar las facturas.

El análisis de grandes volúmenes de datos supera la oferta de profesionales para cubrir la demanda. Cuando hablamos de captación y retención talento, seguramente será este uno de los perfiles más preciados para competir en la economía del conocimiento.

SAS publicó un informe sobre la demanda de competencias en este ámbito: «Big Data Analytics: Assessment of Demand for Labour and Skills, 2013-2020».² En él indicaba que la demanda de especialistas en *Big Data* en el Reino Unido aumentaría alrededor del 160 % en siete años, lo que supondría la creación de 346.000 nuevos puestos de trabajo.

Esto no es sorprendente si atendemos a la previsión de Cisco³ sobre el número de dispositivos conectados, fruto del avance del internet de las cosas. En 2020, los 50.000 millones de aparatos previstos generarán un volumen increíble de datos.

La información se multiplica, pero en sí misma no sirve de mucho; el valor está en su análisis, en generar modelos predictivos que nos ayuden a tomar decisiones.

En la formación en línea hace tiempo que se recogen datos sobre la evolución de los alumnos, su participación en los cursos, se controla su avance, su ritmo de aprendizaje, etc., aunque hasta el momento las mecánicas de control eran muy básicas y, si queríamos personalizar el aprendizaje y ofrecer un acompañamiento para hacer la formación más eficiente, se precisaba la intervención de profesores y/o tutores. Lo mismo ocurre con la orientación previa al inicio del curso: normalmente acudimos a un directorio de

programas donde encontramos una organización por materias, un buscador por conceptos y, en caso de tener dudas, un asesor que nos guiará en función de nuestras necesidades.

Sin embargo, cuando los profesionales del sector educativo apliquen técnicas predictivas a partir del *Big Data* de la misma forma en que lo hacen otras industrias, los resultados serán espectaculares (obviamente estamos pensando en la formación en línea). Si Facebook es capaz de prever nuestro divorcio, ¿no seremos capaces de anticipar las necesidades de formación en las competencias que precisan nuestros profesionales?

¿Buscamos un paralelismo con Netflix para hacernos una idea? Veamos el uso que hace del *Big Data*.



La clave de Netflix no es poner a nuestra disposición una cantidad ingente de películas y series, o de su producción propia, sino de «adivinar» lo que nos gusta. Puede darnos la impresión de que conoce nuestros gustos mejor que nosotros mismos; por ejemplo, al realizar una encuesta podemos dejarnos llevar por nuestras aspiraciones o incluso por un falso sentimiento de culpa (ante una entrevista quizá digamos que nos gustan los documentales porque nos cuesta reconocer que estamos enganchados a los *realities*). En cambio, Netflix estudia hábitos de consumo, sabe los programas que realmente vemos, por eso cuanto más utilizamos el servicio, más nos conoce y acierta en sus recomendaciones.

Ahora imaginemos un sistema que recoge información sobre nuestra formación previa, nuestra experiencia laboral, las ofertas de trabajo a las que optamos (y las que no hemos conseguido) y nuestra red de contactos. Un sistema como este no debería tener dificultad para orientarnos hacia la formación que necesitamos, incluso antes de que mostremos la intención de realizar un curso. Actualmente, LinkedIn dispone de toda esa información:⁴ sabe las competencias que piden las empresas y las que nuestros iguales reconocen en nosotros, conocen nuestra trayectoria y el sector en el que interactuamos; desde luego no es casual que adquiriera Lynda,⁵ la plataforma de formación, como tampoco que en breve expidan sus propios certificados de competencias en versión *gamificada*.

Pero volvamos al ejemplo de Netflix: sabe perfectamente en qué momento hacemos pausa, cuándo rebobinamos y repetimos una escena. Si aplicamos esto a un curso,

podremos interpretar si el alumno tiene dificultades para entender un concepto, así que podremos ofrecerle una ayuda extra en forma de contenidos más básicos o complementarios.

Netflix sabe cuándo nos conectamos y el dispositivo que utilizamos. ¿Y si adaptamos el ritmo de aprendizaje en función de la disponibilidad real del alumno? Durante la semana, podríamos lanzar pequeños *inputs* para mantener el interés y reservar bloques de contenido más amplios para otros momentos, como el fin de semana. Incluso podríamos adaptar el contenido en función del dispositivo que utilizamos en cada momento, por ejemplo, un teléfono inteligente «agradece» un vídeo o un pequeño cuestionario, pero no tanto un contenido extenso en formato de texto.

Netflix recoge las valoraciones que dan los usuarios a sus productos e identifica los más utilizados. En formación serviría la misma experiencia para renovar el catálogo de unidades didácticas, actualizándolo en función de los resultados, tanto en los títulos como en los contenidos que incorpora cada curso. De hecho, se podría determinar qué formación facilita en mayor medida el acceso a un puesto de trabajo determinado, el perfil con más empleabilidad o las competencias más demandadas.

Netflix nos libera de la esclavitud de la escaleta de la televisión, donde se establece el orden y la duración de los programas, ya que permite descargarnos la temporada completa de una serie y verla de un tirón.

«The audience wants control. They want freedom. What they want, when they want it.»

Kevin Spacey

En un aula tenemos la limitación del horario y de la duración de la clase, mientras que en la formación en línea podemos aprender cuando queramos, repetir la consulta de contenidos y conseguir una experiencia realmente personalizada, llevando al límite la adaptación de los contenidos en función de la experiencia y de los conocimientos previos del alumno, de su ritmo de aprendizaje, del canal más eficiente (hay personas con mayor facilidad para retener la información en función del canal, visual o auditivo) y, en definitiva, de la tipología del usuario y la eficiencia del aprendizaje.

Por eso cada vez más, en formación, hablaremos de *control de audiencias* en lugar de *asistencia* o *uso*, del mismo modo que recibiremos recomendaciones a la carta en función de nuestra necesidad, antes incluso de que seamos conscientes de ella.

Finalmente, por lo que respecta al diseño previo, Netflix reconoce el éxito para reproducir las mismas variables en futuras producciones (actores, perfiles de los personajes, tonos de las voces, etc.), incluso se define el tráiler en función de cada usuario.

Por tanto, para diseñar y revisar los cursos, tendremos que aprovechar toda la capacidad que nos confiere el *Big Data*. Aunque el ámbito del *marketing* sea el primero

en invertir en *Big Data*, auspiciado por la necesidad de fomentar el consumo, también en formación será preciso atraer y retener el talento en este ámbito de conocimiento... Y por supuesto invertir en su desarrollo. Además, no pensemos únicamente en profesionales con alto nivel técnico específico, sino también en expertos en estadística y competencias analíticas, así como en su capacidad para trabajar en equipo.

El *Big Data* nos ayudará a mejorar continuamente a partir de la información de los usuarios, actualmente con la intervención humana sobre el análisis de los datos y, progresivamente, con la inteligencia artificial mediante correcciones automáticas.

Los que utilizamos el traductor de Google ('Google Translate') podemos darnos cuenta de que sus traducciones son cada vez mejores (seguramente tienen una efectividad superior al 80 %), y probablemente sea el mejor traductor en línea en la actualidad por su sencillez, accesibilidad y calidad en el resultado. Incluso interpreta de forma automática la lengua del texto para traducir.

¿Cuál es su secreto? La vasta base de datos que lo ampara y que se renueva a partir de las miles de traducciones que recibe cada día; el cruce de datos hace que el resultado de la traducción sea cada vez más apropiado porque, a cada opinión de los usuarios, se enmienda y mejora.

Nuevas realidades llevan asociadas nuevas problemáticas; los datos son ya el nuevo activo de las compañías y, por eso, tendrán que protegerlos. Porque eso supondrá salvaguardar el negocio y porque las administraciones les obligarán a proteger los intereses de los ciudadanos, sobre todo por cuestiones de privacidad. Quizá llega un poco tarde, aunque es natural que primero surja el problema y luego los dirigentes intenten regularlo mediante normativas, como sucede con el nuevo **Reglamento General de Protección de datos**,⁶ en vigor desde mayo de 2016 y de obligado cumplimiento para todos los países de la UE a partir de 2018. No es urgente, si bien los departamentos de RR. HH. o de formación de las empresas tendrán que planificar actividades para sensibilizar y desarrollar competencias sobre el nuevo marco de actuación.

Como en otras ocasiones, la formación vendrá precedida de un análisis o evaluación de riesgos y deberá tomar las medidas adecuadas para minimizarlos. Esto incluye programas de sensibilización para incorporar las buenas prácticas asociadas a la cultura de la organización, como parte esencial de la responsabilidad corporativa, así como actividades de adquisición de conocimientos y aprendizaje de protocolos (no hacerlo puede suponer sanciones de hasta 20 millones de euros o incluso el 4 % del volumen de negocio del año anterior).

Prever formación sobre el nuevo Reglamento General de Protección de datos, de obligado cumplimiento a partir de 2018.

Este tipo de formación es aún más relevante cuando se ha «deslocalizado» el trabajo.

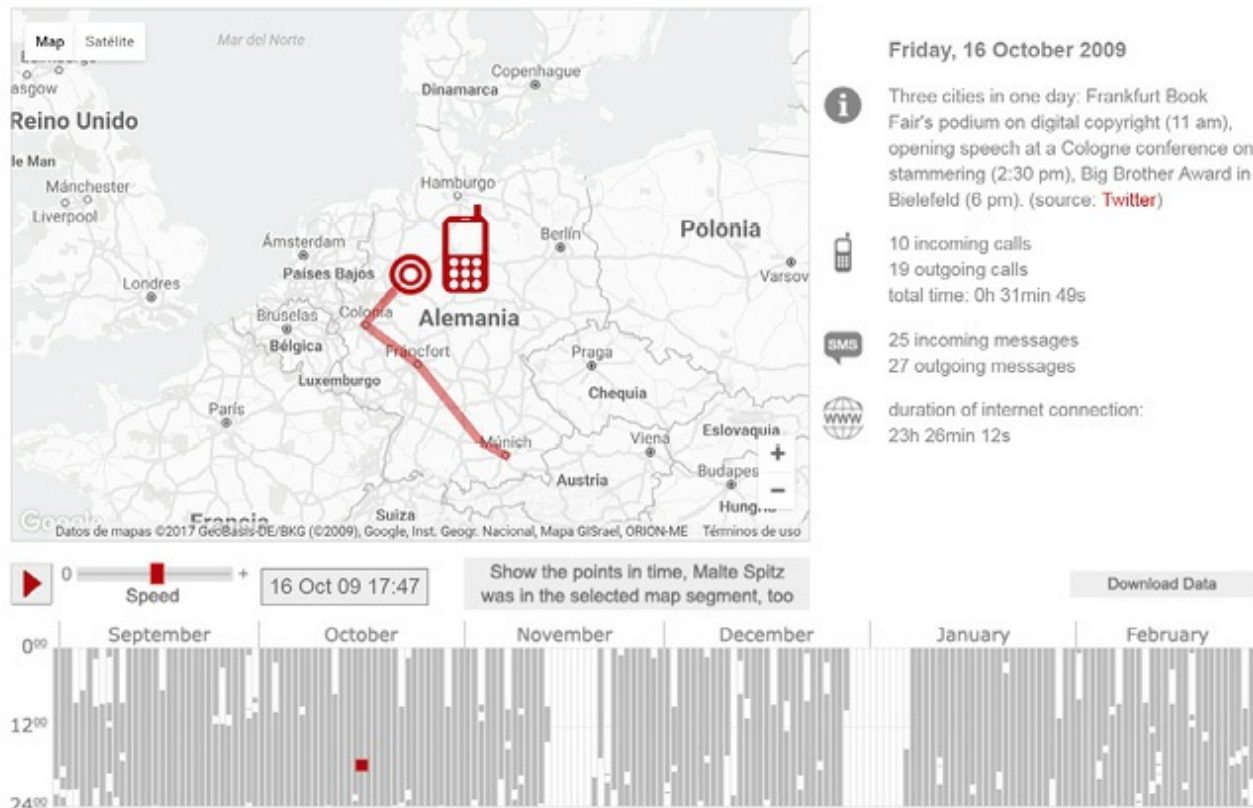
El uso de portátiles y otros dispositivos electrónicos para trabajar desde fuera de la oficina, ha situado el problema de la seguridad de la información a niveles desconocidos.

Cuando trabajábamos con sistemas *Mainframe*, podíamos tener un mayor control sobre los datos. A partir del momento en que los datos «viajan» con cada usuario, nos vemos obligados a mantener más mecanismos de prevención y de control: la formación como herramienta de prevención.



Debemos ser conscientes de que un simple teléfono móvil puede contener información relevante y confidencial, por el mero hecho de recibir en él nuestro correo electrónico profesional.

A modo de curiosidad, podemos echar un vistazo al mapa interactivo⁷ del recorrido de Malte Spitz, una política del Partido Verde de Alemania, y el control al que podemos ser sometidos por el rastreo de nuestros teléfonos móviles, de ahí la importancia de formar a nuestros trabajadores para que sean diligentes y protejan los datos a los que tienen acceso.



«We can suggest what you should do next, what you care about. Imagine: We know where you are, we know what you like.»

Eric Schmidt (Google CEO)

Internet recoge una cantidad ingente de información sobre las personas, sus competencias, aficiones e, incluso, intenciones. Por eso tenemos que ser conscientes de dónde facilitamos nuestros datos y ser críticos a la hora de establecer nuevos contactos.

La posibilidad de disponer de tanta información es un recurso que, bien utilizado, nos permite responder a las necesidades de las personas, porque podemos conocerlas mucho mejor. Eso, aplicado a la formación, nos permitiría diseñar cursos mucho más individualizados. El modelo de aula presencial en la que el profesor que ofrece una exposición magistral a 50 alumnos es eficiente en lo económico, aunque deficitario en personalización o necesidades individuales, pues se asemeja al «café para todos»:

- Atiende a las competencias previas de los alumnos, pero no puede afinar en cada uno.
- Un único individuo puede penalizar el ritmo de la clase.
- Hay pocas posibilidades de salirse del guion porque atender al interés de un alumno puede perjudicar la atención a los demás.

Siri, un producto creado por el Centro de Inteligencia Artificial de SRI International, es una aplicación integrada en el sistema IOS que cumple funciones de asistente personal. Siri utiliza el procesamiento del lenguaje natural para responder las preguntas del usuario de dispositivos Apple, además puede hacerle recomendaciones y ejecutar acciones. En la promoción de su producto, Apple señala que con el paso del tiempo Siri es capaz de adaptarse a las preferencias individuales de cada usuario, personalizando las búsquedas en la web y realizando algunas tareas.

Cuando hay algoritmos que son capaces de leer un mensaje, como la aplicación Siri, y pueden interpretar nuestras solicitudes en un curso, tenemos que ser capaces de identificar de forma autónoma cuándo un alumno pasa por dificultades de comprensión de un concepto determinado, cuándo necesita un refuerzo o el mejor momento para ofrecerle contenidos para profundizar sobre un tema y ampliar conocimientos.

¿Podemos imaginar al «maestro Siri»? ¿Verdad que resultaría útil disponer de nuestro propio «Sócrates virtual»?

El embrión de algo parecido ya existe: la aplicación Duolingo⁸ utiliza un *bot* (aféresis de ‘robot’) como profesor virtual; un programa informático que imita el comportamiento humano y puede simular una persona para entablar diálogos (además de otras funciones que van desde tareas rutinarias y repetitivas hasta otras más complejas que nos ayudan a tomar decisiones).

Con el *bot* de Duolingo se pueden mantener conversaciones bastante reales seleccionando previamente el idioma que queremos aprender. Cuanto más se usa la aplicación, mejor servicio nos dará, pues aprende de nosotros para personalizar la interacción.

Jill Watson fue un robot que ejerció de profesora asistente en un curso en línea durante un año y medio en el Georgia Institute of Technology,⁹ sin que nadie reparara en el engaño. IBM ideó este sistema de inteligencia artificial para que cumpliera la función de asistir a los alumnos en sus proyectos (diseño de programas informáticos).

No estamos hablando de jóvenes que accedían por primera vez a la universidad, sino de tres cientos estudiantes, la mayoría de los cuales cursaban estudios en línea porque eran profesionales en activo, cuya media de edad rondaba los 40 años. Ninguno de ellos se dio cuenta hasta que finalizó el curso y se hizo pública la información.

«It seemed very much like a normal conversation with a human being».

Jennifer Gavin, alumna

¿Cuáles eran las tareas de Jill?

Responder a las consultas de sus alumnos, realizar preguntas inductivas (para llegar a conclusiones a partir de observaciones que motivaran el razonamiento), recordar las fechas límite para la entrega de ejercicios y mantener la atención a partir de preguntas planificadas.

¿Era efectiva?

Por lo que respecta al *engagement*, al compromiso, era muy útil, pues el principal problema de los cursos en línea es que los alumnos, por falta de autodisciplina, se vayan descolgando.

En cuanto al acierto en las respuestas a las consultas de los alumnos, Jill estaba programada para contestar únicamente cuando la tasa de confianza era como mínimo del 97 %. El objetivo a corto plazo es que sea capaz de contestar al 40 % de las preguntas; en términos absolutos, no podríamos decir que eso sea un éxito, aunque, si pensamos en la cantidad de trabajo que Jill puede ahorrar al profesor titular, liberándolo de un 40 % de su tiempo que podrá destinar a la investigación, el resultado es espectacular.

Además de su naturaleza artificial, ¿cuál era su «secreto»?

En el origen del proyecto, un equipo de investigadores del Georgia Tech analizó minuciosamente cerca de 40.000 comentarios de un foro de discusión («Piazza»), los organizó junto a las respuestas adecuadas y proporcionó esta información a Jill, para darle la «formación» necesaria de manera que fuera capaz de responder a las preguntas en base al conocimiento previo.

Cada nueva pregunta comporta un aprendizaje, por lo que en cada edición del curso y con mayor variación de preguntas, la eficacia de Jill crece.

El citado curso sobre inteligencia artificial de Ashok Goel,^{[10](#)} profesor de ciencia informática en el Georgia Tech, recibe 10.000 preguntas en los foros de cada una de sus ediciones. Cuenta con la asistencia de ocho ayudantes (estos sí profesores humanos).

Goel se propone mejorar la educación virtual, haciéndola más accesible y efectiva desde una atención individualizada. Y, desde luego, la versión 2.0 de Jill puede ser de gran ayuda para conseguirlo.

Como en el ejemplo de Netflix, el conocimiento de los hábitos y aportaciones de los usuarios nos ayudará a mejorar el servicio constantemente. ¿Nos imaginamos ahora la cantidad de información que podemos recoger y analizar de los MOOC? No se me ocurre mejor manera de conseguir datos masivos, predecir necesidades y mejorar las experiencias de formación de los alumnos.

Solo el MOOC de Inteligencia artificial de la UOC capta 30.000 alumnos al año. Se genera tanta información que llegará un momento en el que será apropiado limitar el

número de caracteres de los mensajes en los foros de los MOOC: ¿el twitter de los foros de formación...?

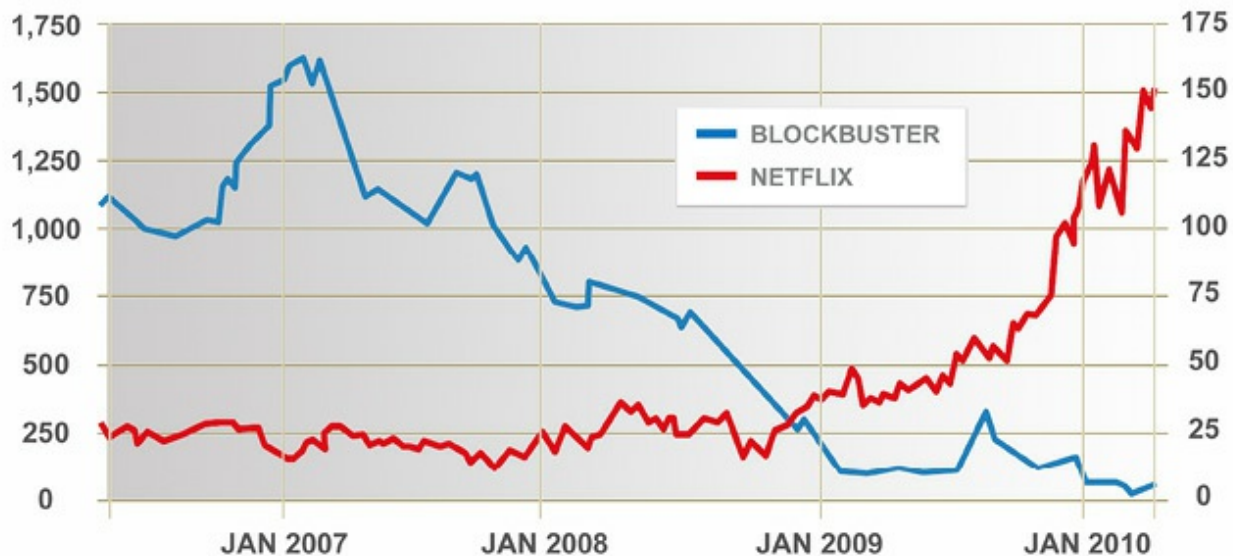
Por cierto, una curiosidad de Netflix, que nos ayudará a introducir el siguiente capítulo, es su guerra desigual con Blockbuster o de cómo el talento (David) y la visión de negocio permiten luchar contra la capacidad financiera (Goliat).

Blockbuster, una compañía que gozaba de una posición privilegiada (casi había un local en cada esquina), se empeñó en continuar con un modelo de distribución, a la vez que desestimaba la opción de comprar Netflix (hace ahora unos quince años) por 50 millones de dólares.

El resultado fue tremendo: Blockbuster anunciaba el cierre en 2013, justo cuando Netflix arrojaba sus mejores resultados: 2,25 millones de nuevos usuarios y una facturación de 1.066 millones de dólares. En la actualidad, el valor de Netflix supera los 40.000 millones de dólares y los 75 millones de usuarios en todo el mundo.

Figura 14. Evolución del valor de Blockbuster y de Netflix

BLOCKBUSTER VS. NETFLIX
A Five Year Comparison



Fuente: <<https://nuevaatenas.com/Cómo-funciona-el-proceso-de-innovación-disruptiva-f2f8532a7524>>

- La información en sí misma no sirve de mucho; el valor está en el análisis; los modelos predictivos nos ayudan a tomar decisiones.
- Con el *Big Data* hay que ser capaces de interpretar cuándo el alumno tiene dificultades para entender un concepto, para darle una ayuda extra.
- Podemos predecir qué formación facilita el acceso a un puesto de trabajo, el perfil con más empleabilidad o las competencias más demandadas.
- En la formación en línea, estudiaremos el control de audiencias en lugar de registrar simplemente la asistencia.
- Los datos son ya el primer activo de las compañías, por eso tienen que protegerlos.
- El aula de cincuenta alumnos y la exposición magistral son eficientes en lo económico y deficitarios en la personalización: son el «café para todos».
- El «profebot» como asistente en tareas previsibles y el tutor para aportar valor en la docencia.

1. <http://www.openu.ac.il/personal_sites/download/Digital-literacy2004-JEMH.pdf>

2. SAS Inc and The Tech Partnership (2014). *Big Data Analytics. Assessment of Skills for Labour and Skills 2013-2020*. <https://www.thetechpartnership.com/globalassets/pdfs/research-2014/bigdata_report_nov14.pdf>

3. <<https://www.skillsdevelopmentscotland.co.uk/media/41378/ta-data-analytics-framework-approved.pdf>>

4. El negocio de los datos se convertirá en uno de los más lucrativos y de mayor margen. El Banco Santander se propone ceder los datos de sus clientes para diversificar su negocio (prestar dinero a unos tipos de interés tan bajos no es un negocio tan interesante). Tienen una ingente información sobre hábitos de consumos de los particulares: ¡conocen nuestra vida! La aplicación «Mi comercio» permitirá, a quienes la contraten, acceder a gran cantidad de información agregada y estadísticamente representativa (lógicamente anónima) sobre sus clientes y la competencia, lo que resultará valioso para diseñar estrategias comerciales y campañas publicitarias. <<http://www.expansion.com/empresas/banca/2016/12/20/58591e9aca4741b92f8b45f7.html>>

5. <<https://www.lynda.com>>

6. <<http://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/PDF/?uri=CELEX:32016R0679&from=ES>>

7. <<http://www.zeit.de/datenschutz/malte-spitz-data-retention>>

8. <<https://www.duolingo.com/>>

9. <<http://www.gatech.edu/about>>

10. <<https://www.youtube.com/watch?v=WbCguICyfTA>>

Capítulo X

Nueva economía

Cuando creíamos que teníamos todas las respuestas, de pronto, cambiaron todas las preguntas.

Mario Benedetti, escritor, poeta y dramaturgo

Que nos han cambiado las reglas a las que estábamos acostumbrados es un hecho. Lo que no es tan claro es si estamos en una época de cambios o en un cambio de época definido por la fugacidad.

Habitualmente, hablábamos de una gran empresa cuando presentaba un volumen notable de activos; el líder del sector del petróleo disponía de grandes reservas en crudo o una gran red de distribución, una cadena hotelera contaba con muchos edificios, una marca de coches disponía de fábricas y una red de concesionarios, etc. En esas condiciones era difícil competir si no disponías de músculo financiero, porque la competencia entre iguales requería de grandes inversiones.

Los negocios de hoy se generan con recursos limitados. Airbnb no tiene habitaciones, ni Uber, coches. Por eso, a los negocios tradicionales les cuesta competir con ellos; les cuesta entender el nuevo paradigma.

En la actualidad, **el principal activo** no se compra con dinero y, además, **hay que cultivarlo: talento**.

Solo hay que echar un vistazo al *ranking* de empresas si atendemos a criterios diferentes de valoración. En la columna izquierda del gráfico inferior,¹ podemos ver las empresas más importantes en relación con lo que el mercado está dispuesto a pagar por ellas, lo que hipotéticamente nos costaría si quisiéramos comprarlas; mientras que, a la derecha, vemos la clasificación en relación con la capacidad de las empresas para obtener ingresos.

La conclusión es clara: estamos concediendo más valor a las empresas de futuro, a las que percibimos como más ágiles y con mayores posibilidades de crecimiento.



Medido en miles de millones de dólares.

Un ejemplo cercano lo tenemos con la compañía Uber, a la que los mercados atribuyen un valor de más de 60.000 millones de euros. Para hacernos una idea, Repsol presenta un valor de 20.000 millones de capitalización bursátil. Y resulta que, mientras la primera tiene pocos activos fijos, la petrolera dispone de reservas petrolíferas, plataformas de extracción de crudo y una amplia red de distribución.

En una cena de empresarios en 2015, tuve la suerte de coincidir con Carlos Lloret, director general de Uber en el sur de Europa. Tras discutir sobre la forma en que la economía tradicional se intentaba proteger ante la irrupción de nuevos negocios como el suyo (Uber es una compañía de transporte de viajeros que no tiene automóviles en propiedad ni conductores en plantilla), me daba la clave de su activo como compañía: más de 300 ingenieros en California (talento).

Hasta los fabricantes de automóviles se dan cuenta de que lo mejor es **aliarte** antes de entrar en una guerra desigual, por la facilidad que tienen estas nuevas empresas para reinventarse y buscar alternativas.

La economía del futuro es colaborativa, especialmente desde la posición de consumidor, aunque cada vez más también entre empresas.

Toyota, interesada en vender el mayor número de coches posible, alcanzó un acuerdo con Uber en mayo de 2016 para entrar en el negocio del transporte compartido. La idea central era crear un servicio de *leasing*, para que los clientes de Toyota pudieran alquilar sus automóviles por medio de su financiera y así pagar su inversión por medio de los ingresos generados.

Es lícito que los taxistas en España luchen por sus intereses: el coste de acceso a una

licencia es una inversión importante y han visto como les crecía la competencia en un mercado en principio muy regulado. Sin embargo, el enemigo del taxista no es Uber (o no el único):

- Toyota ya ha anunciado su intención de destinar 1.000 millones de dólares en robótica para desarrollar el taxi autónomo.
- Cabify, una aplicación similar a Uber que mejora el servicio del taxi tradicional: equipará todos sus vehículos con wifi gratis y ofrece en todos sus trayectos botellas de agua y revistas.
- DriveNow, el *carsharing* de BMW.
- Car2Go, la filial de Daimler AG (corporación que acoge a marcas como Maybach, Mercedes-Benz, Dodge, Chrysler o Jeep), con un millón de socios y una flota de 13.500 vehículos (1.200 son eléctricos).
- MOIA, la iniciativa de Volkswagen por el *carsharing*.

Si hay un sector convulso y, a la vez, dinámico en estos momentos es precisamente el del automóvil. No es extraño cuando un coche, que responde a la inversión más elevada que realizamos después de la vivienda, se utiliza una hora al día de media; incluso muchos conductores lo usan únicamente el fin de semana.

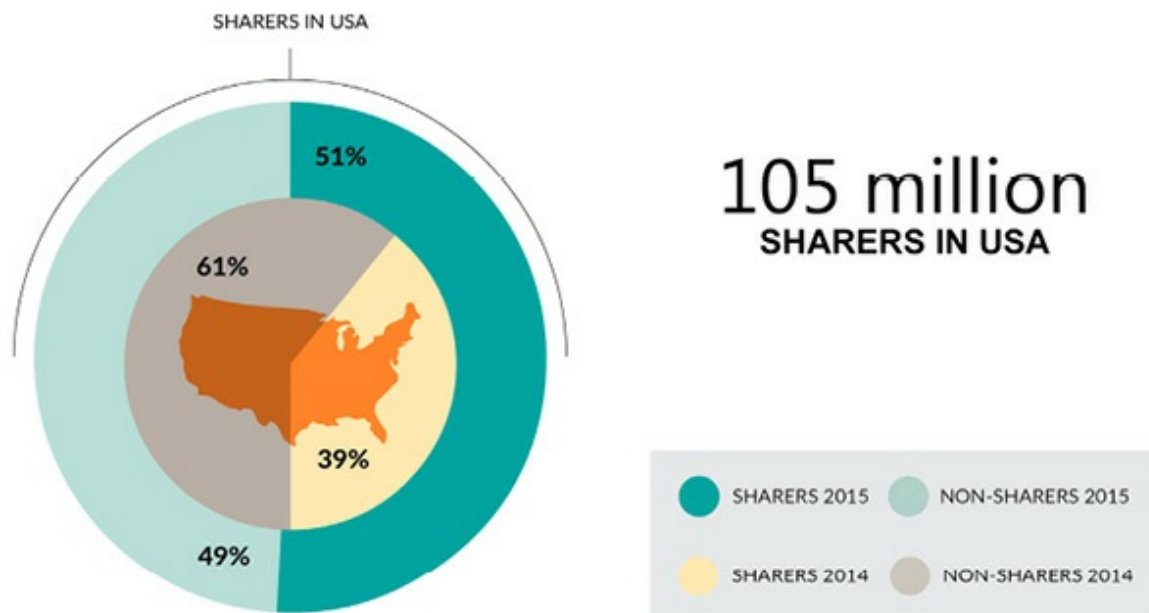
Por eso reaccionan tanto consumidores como fabricantes, los últimos posicionándose como proveedores de servicios de movilidad; especialmente en Alemania, bastión tradicional de la industria automovilística mundial y de la propiedad del vehículo.

Aunque la industria del automóvil tiene otros muchos frentes abiertos: tipología de los propulsores (combustibles fósiles, electricidad, hidrógeno, híbrido), piloto (humano, automático o dispositivos de asistencia a la conducción), propiedad del automóvil (titularidad personal o compartida), etc.

Desde luego, los efectos negativos del uso de los coches (emisiones de CO², intensidad del tráfico en franjas horarias determinadas, la falta de aparcamiento gratuito o el volumen de accidentes, se podrían paliar con servicios de *carsharing*. El dato anterior merece nuestra reflexión y, sin duda, invita a explorar nuevos modelos: un vehículo en propiedad se utiliza como media menos de una hora al día, lo que supone que está aproximadamente un 95 % del tiempo parado.²

Una vez más, los resultados estadísticos avalan las hipótesis. La evolución de la economía colaborativa y el volumen de personas que se han sumado a este fenómeno presentan unas cifras definitivas.

Figura 15. Crecimiento del volumen de personas que comparten productos en la economía colaborativa³



La economía colaborativa es el resultado de la coincidencia de un momento de máxima expresión de los avances tecnológicos, la confrontación de cultura intergeneracional y la percepción de valor; es decir, entender que no necesitamos la propiedad de un bien, sino simplemente su uso (aunque en parte esta tendencia haya venido dada por la escasez de recursos).

Significa un cambio social que se sostiene en la «sabiduría de la multitud», porque en la medida en que conocemos las necesidades del colectivo (a partir del análisis de gran cantidad de datos), nos permite tomar decisiones de negocio con menos riesgo de equivocarnos.

Esta situación nos ha pillado a contrapié. Casi sin darnos cuenta y a una velocidad de vértigo, hemos sido protagonistas de un choque entre los modelos de negocio tradicionales, fundamento de la economía capitalista necesitada de crecimiento sostenido (consumo de productos y servicios, renovación continua en lugar de la reparación y sensación de estatus basada en la propiedad); y otro que premia el factor social: la agrupación de las personas para compartir bienes y pagar por uso.

Lo cierto es que han confluído varios factores que facilitan esta evolución:

- Escasez de recursos y falta de credibilidad en un sistema económico que se ha revelado como insostenible, justo en el momento en que los países emergentes aspiran a las mismas condiciones que los países ricos.
- Crisis financiera y la correspondiente dificultad para acceder a un crédito (para el consumidor medio, un automóvil representa el segundo gasto más elevado después de la vivienda).

- Crisis institucional; la clase política no ha sido capaz de dar una respuesta a los problemas de la economía real (por no hablar de los casos de corrupción que asolan nuestro país y que son muestra de un problema estructural consolidado).
- Cambio de valores y pautas de consumo de los jóvenes, quienes dan importancia a las experiencias de vida por encima de la propiedad de bienes físicos.
- Desarrollo de las redes, que permite conectar necesidades entre usuarios mediante aplicaciones de acceso gratuito, como medio de interacción entre oferta y demanda.
- Sistemas de reputación disponibles para que los usuarios obtengan información útil sobre la fiabilidad de los servicios⁴ (porque la evaluación la llevan a cabo quienes lo han probado previamente).
- Falta de regulación.

Todo junto ha dado lugar a este fenómeno de solidaridad social, a una especie de asociacionismo por medio del que los ciudadanos reinventan el sistema, porque ya desisten de reivindicar unos derechos sociales que consideran maltratados.

Por supuesto, el vehículo que ha hecho posible este trayecto ha sido internet y la facilidad de crear aplicaciones. Uno de los primeros casos donde ya se empezó a gestar este cambio fue la irrupción de los grupos de compra. Varias personas con interés por adquirir un producto determinado se ponían de acuerdo para comprar por volumen y, así, conseguir un precio inferior por unidad. Hacer esto sin la facilidad que nos aporta una red social resulta harto difícil.

En el momento en que este movimiento se convierte en tendencia, afecta ya a varios sectores y la economía tradicional no encuentra mecanismos de libre competencia para competir en igualdad de condiciones, la única respuesta ha sido protegerse por medio de supuestos mecanismos legales o la complicidad de las administraciones.

Veamos dos ejemplos cercanos con suertes distintas:

	La patronal de empresas turísticas, Excetur, encargaba un informe a Ernst & Young España, con el propósito de acusar a la intermediadora de alojamientos turísticos Airbnb de fraude fiscal y competencia desleal. A la vez, el Ayuntamiento de Barcelona cumplía su amenaza sancionándola con una multa de 60.000 euros, por ofrecer publicidad en su web de viviendas sin estar registradas como apartamentos turísticos. El problema era de calado, ya que entre Airbnb y Homeaway sumaban unas 6.000 viviendas ilegales, cuando hay 9.600 que cumplen la normativa. El resultado al conflicto fue convertir el problema en oportunidad. Finalmente, se llegaba a un pacto: se permitía a los propietarios hospedar turistas en estancias de no más de 31 días y que el alquiler de habitaciones no excediera de cuatro meses al año en total. A cambio de ello, el Ayuntamiento podría recaudar la tasa a que están sujetos otros establecimientos turísticos. Con esta legalización ganaban todos, tanto Airbnb, que podría continuar con su actividad evitando polémicas y ver castigada su imagen, como el Ayuntamiento, que, además de obtener unos ingresos en forma de tasas, conseguía hacer aflorar una actividad ilícita fuera de control.
	Uber es una empresa de transporte privado que basa su negocio en una plataforma para compartir trayectos en automóvil. Se han beneficiado de un vacío en la legislación dado que, como plataforma <i>peer to peer</i>, en principio solo conecta conductores y pasajeros. Aunque, <i>de facto</i>, operan como una compañía de taxis (los coches pasan la aprobación de la empresa para poder operar) y son muchas las personas que trabajan de conductor. Uber funciona muy bien en países donde incluso resulta peligroso contratar un taxi oficial (automóviles que reciben ese nombre porque simplemente tienen cuatro ruedas y conductores de dudosa presencia). En cambio, ha tenido problemas en ciudades donde el servicio de taxi está muy regulado por la licencia, tanto por el límite en el número de vehículos como en las condiciones del coche y las tarifas del servicio. Aunque la justicia europea ha dado la razón a Uber y conmina a las autoridades españolas a no sancionarles, el conflicto social es de tal

En mi opinión, la resolución del conflicto de Airbnb es el paradigma de la economía colaborativa: «se gana más sumando que compitiendo».

Llámenme ingenuo, pero mi formación de origen, pedagogo, hace que me decante hacia la colaboración antes que por la competición; creo que se pueden obtener mejores resultados. Así, la solución que se ha alcanzado en el caso de Airbnb me parece muy adecuada. Incluso encontramos ejemplos sorprendentes como el de la cadena de hoteles Room Mate al lanzar la plataforma en línea BeMate. Este servicio permite a los usuarios de apartamentos turísticos acudir a un hotel para la recogida y entrega de llaves, la consigna de maletas o el servicio de limpieza. Es una buena manera integrar el negocio tradicional con las nuevas tendencias. No van a conseguir frenar la aparición de apartamentos turísticos, así que al menos harán negocio con ellos.

La evolución de las redes nos ha proporcionado la posibilidad de generar nuevos negocios, a mayor velocidad y muchas veces con menor inversión. Tenemos claro que Uber no compra coches ni Airbnb, apartamentos.

Y si aún cuesta entenderlo, basta con comparar las valoraciones de este tipo de empresas, como hicimos antes con Uber y Repsol.

La mala noticia es que no es tan fácil competir con estas nuevas empresas cuando ganan cierto volumen. Algunos expertos aseguran que el 1 % de las plataformas colaborativas concentran el 95 % de los beneficios⁵ —son las llamadas *compañías unicornio* (aquellas valoradas en varios millones de euros)—; porque, cuanto más utilizamos una plataforma, mayor popularidad le damos, más aumenta la promoción entre usuarios, más se incrementan sus apariciones como resultados de búsqueda en Google, etc. ¿Alguien se propone competir con Facebook, con la gran masa de usuarios que ya atesora?

En una entrevista en el *Magazine digital* de *La Vanguardia*,⁶ Salim Ismail, fundador y director de la Singularity University, y tras hablar con centenares de ejecutivos y en relación con los nuevos modelos empresariales, afirmó que un 80 % no sabe lo que está pasando o dice que no sucederá en su industria, mientras que el 20 % comprende que algo está pasando y el 15 % lo acepta, pero considera que no puede hacer nada.

Lo peor de todo es cuando no queremos ver las cosas, ya lo dice el refrán: «no hay peor ciego que el que no quiere ver». También los hay que añoran los viejos tiempos porque no son capaces de asimilar el vértigo que la transformación digital les provoca. Ya no se trata de salir de la zona de confort, sino que tendremos que **sentirnos cómodos en un proceso de cambio continuo**; en caso contrario no será necesario que pare la música para quedarnos sin silla.

¿Cuál es el resquicio que han utilizado las empresas de la nueva economía para colarse en sectores muy consolidados? Pues aprovechando las disfunciones o ineficiencias. Es

fácil observar que, en cualquier sector altamente regulado, se generan mayores oportunidades de desarrollo de nuevos modelos de negocio, porque precisamente esa regulación (que dificulta el acceso de nuevos competidores) permite que el proveedor se relaje, ya que no tiene la presión de la mejora continua.

Uber o Airbnb son ágiles y fáciles de usar, cuentan con plataformas fiables y seguras, permiten la trazabilidad del servicio y facilitan la transacción. De entrada, el principal beneficiario ha sido el usuario del taxi.

Ambos son modelos de negocio exitosos por su **eficiencia** y porque han **roto las reglas establecidas**, han maximizado el **resultado con menos recursos** y han explotado la economía colaborativa.

Cuando pienso en ellos, me viene a la mente el ejemplo de Suiza, un país neutral «sin» fuerzas armadas que tiene uno de los mayores ejércitos del mundo. Es el primer país europeo en número de armas en propiedad de la población civil (46 por cada 100 habitantes).

En realidad, Suiza tiene una estructura militar muy diferente del estándar conocido, un sistema de milicia mediante el cual solo el 5 % de su ejército son soldados profesionales, mientras el resto está compuesto por ciudadanos de entre 20 y 34 años. Por supuesto, el adiestramiento militar es obligatorio para todos los hombres hasta los 42 años. Podemos decir que Suiza fue disruptiva en la composición de su organización militar, instauró un modelo muy diferente al de los ejércitos tradicionales.

Con esto quiero decir que, a lo largo de la historia, no son pocos los casos en que una idea ha supuesto un cambio radical que ha hecho replantear un sector industrial. Probablemente, la diferencia radica en que ahora tienen lugar muchos de esos casos a la vez, y eso implica que tengamos esa sensación de vértigo, de que nos lo están cambiando todo y de falta de control.

Eso se acentúa cuando la justicia no puede seguir el ritmo. En ambos casos, tanto el de Uber como el de Airbnb, existe un limbo legal que está generando malestar y conflictos. Sobre todo en colectivo de taxistas, fueron múltiples las manifestaciones (con mayor o menor tono de agresividad) en Barcelona y Madrid, lo que provocó que las autoridades tomaran medidas contra Uber. Hay que entender que para los taxistas, la licencia supone su segunda inversión más cara (después de la vivienda)..., incluso a veces la primera, por lo que, de alguna manera, se entiende su malestar por la competencia que entienden desleal (conductores que convierten el compartir coche en un negocio de transporte sin cotizar).

El problema es que no hay legislación que impida la mera intermediación; en todo caso, el fraude lo comete el conductor por hacer negocio de una actividad que debería ser compartir gastos en un trayecto donde dos o más personas tienen el mismo destino, no Uber.

Aunque el conflicto legal va más allá: esta economía se está encontrando con muchos obstáculos por la falta de leyes compartidas entre diferentes países. En realidad, existen muchas alegaldades, lo que genera conflicto con los sectores tradicionales porque a nadie le gusta perder privilegios, y mucho menos cuota de mercado.

El resultado es que la Comisión Europea, finalmente, publicaba un informe en 2016 en el que se recomendaba a los estados miembros que abrieran las puertas a las plataformas de economía colaborativa. El principio es muy claro: la Comisión Europea se preocupa por que aumente la oferta de productos y servicios para que, en un entorno de competencia, aumente el nivel de bienestar de los consumidores.

En España, la CNMC⁷ también publicó un informe, poco después, en el que cifraba en 324 millones de euros la cantidad que el Estado dejaba de recaudar al año; la causa es la limitación de la actividad de Uber o Cabify, en lugar de revisar la legislación, considerar su aplicación y, por supuesto, cobrar los impuestos correspondientes.

La pregunta es: ¿por qué Uber no vuelve a operar en España?

De hecho sí lo hace, con el alquiler de vehículos con conductor. Imagino que su negocio original no lo reabrirá por el problema social que ya generó y el desgaste de su imagen de marca. La pregunta será entonces: ¿hasta cuándo?

Además, son tan flexibles que han introducido variantes en el transporte, en lugar de personas ahora llevan comida (de momento en Madrid): UBER-Eats.⁸

Contra la mutación permanente y la reinención no hay estructura de negocio tradicional que pueda competir con ellos.

Tengamos en cuenta que hoy es Uber, pero mañana serán muchas otras. Por eso, en lugar de luchar contra un fenómeno que no tiene freno (no podemos poner puertas al campo), lo mejor que podemos hacer es aprender de ellos. Las empresas tienen una oportunidad fantástica para ser más eficientes con un empleo más racional de los recursos.

Pensemos en las sedes de las empresas como ejemplo. Primero fueron las consultoras, que al tener a gran parte de los empleados trabajando en casa del cliente no contaban con mesa fija en su despacho, simplemente utilizaban una disponible cuando acudían a la central. Ahora ya se empieza a ver otro tipo de empresas que facilitan un portátil y un teléfono móvil, para que se coloquen en cualquier mesa disponible al llegar al trabajo.

Entre el teletrabajo y las tareas de algunos colectivos fuera del despacho (como los comerciales), había un alto porcentaje de tiempo con capacidad ociosa de metros cuadrados: el ahorro de costes está servido.

Compartir y colaborar, esa es la clave de la nueva economía; nos acostumbraremos a ver acuerdos que aún hoy nos resultan inimaginables y hasta contra natura.

Ana Botín, la presidenta del Banco Santander, no cierra la puerta a que su entidad venda productos de otros bancos en el futuro.⁹

Todo el sector bancario está preocupado por el fenómeno *fintech*, por eso están revisando sus estrategias y diversificando el negocio. Un informe de PwC¹⁰ indica que las entidades financieras temen perder hasta el 25 % del negocio a medio plazo. ¿Será Facebook nuestro próximo banco? Lo cierto es que en solo dos años, de 2014 a 2015, la financiación a través de iniciativas *fintech* se duplicó, pasando de 5.600 a 12.200 millones de dólares.

Aunque parezca un contrasentido, con la banca digital ganamos en «proximidad». Las aplicaciones móviles han permitido conocer mejor al cliente, porque disponemos de muchos datos sobre pautas de consumo y eso nos concede la oportunidad de idear nuevos servicios adaptados a sus necesidades.

¿Se convertirá el Banco Santander en un *marketplace* bancario? Son muchas las compañías automovilísticas que, siendo competidoras, comparten tecnología y estudios de diseño. ¿Por qué no va a ocurrir en otros sectores? ¿Acaso no pueden los bancos convertirse en plataformas de servicios financieros en lugar de diseñar y crear continuamente productos nuevos?

En la medida en que valoremos el servicio e interpretemos el producto como una ventaja, estaremos rompiendo la barrera psicológica que nos impide colaborar con la competencia.

Un ejemplo cercano: cuando nació la UOC en 1994, con la clara decisión de hacerla a distancia, Gabriel Ferrater tuvo claro que la formación se impartiría en línea. Resulta paradójico que desde la UOC hablemos de transformación digital porque nos crearon siendo ya digitales por aquel entonces; al principio levantamos mucha curiosidad y venían muchas personas a estudiar el modelo:

–¿Podemos ver el campus de su universidad?

–Por supuesto, ahí lo tiene –mostrando algunos dispositivos electrónicos apilados y un amasijo de cables.

Seguro que el lector recordará (los milenials probablemente no por ser muy jóvenes entonces) aquellos dispositivos electrónicos de sonido histriónico enchufados a la cajetilla telefónica: los módems de 16K. Una de las primeras decisiones fue crear un entorno virtual a medida, porque no había muchas posibilidades.

En la actualidad, se cuentan por centenares las universidades que utilizan plataformas como *Moodle*; la diferenciación ya no está en el *software*. Solo nos diferenciaremos por el servicio.

En una distendida charla sobre el futuro de las universidades, Genís Roca comentaba:

«Las universidades evolucionarán cuando ofrezcan servicio en lugar de producto».

¿A qué se refería? Pues a la fórmula:

Máster = 60 créditos ECTS = 1.500 horas

Cuando todas las personas que acceden a un programa de formación reciben lo mismo (charla de una hora de un profesor que se dirige al grupo clase sin mayor interacción que las preguntas finales), todos reciben el mismo producto independientemente de su bagaje previo, sin conocer sus intereses ni competencias.

Al igual que la banca, las universidades también sufren. En realidad, el problema es el mismo, es una cuestión de márgenes y estructura.

Ambas atienden a un contexto difícil durante la crisis: la banca, porque se han reducido los tipos de interés al 0 virtual; la universidad, porque ha visto cómo descendía el número de alumnos a la par que los presupuestos públicos. La banca porque cuenta con un sinfín de oficinas (que con las fusiones redundaban, tanto en espacios como en equipos sobredimensionados); la universidad, porque mantiene las mismas aulas para menos alumnos y unos claustros de profesores con condiciones consolidadas.

En realidad, las universidades tienen otro problema: la diversificación de la oferta de formación de calidad.

Otro negocio afín al de la formación es el editorial. ¿Hay negocio más tradicional y que esté en mayor peligro que el de las librerías? Incluso aquí encontramos ejemplos de transformación digital. Acumulamos varios años de descensos en las ventas del libro físico, cada año no cesan de cerrar librerías, algunas de ellas emblemáticas (aún lamento el cierre de la Díaz de Santos, por su buen servicio y porque fue de las primeras que se animaron a la venta en línea).

El problema de una librería no es solo el descenso de las ventas, es también el alto coste que deben pagar por estar presentes en una zona de gran afluencia de público (con un alto precio por metro cuadrado), además de la gestión del *stock* y el espacio que este ocupa.

Pero ¿qué pasa cuando podemos escoger entre un catálogo de tres millones de libros? Y, además, ¿qué nos parece si podemos prescindir de *stock* y que, sin tenerlo almacenado, el cliente pueda solicitar un libro y obtenerlo en pocos minutos? Y para rizar el rizo..., ¿qué tal si podemos personalizar la cubierta y seleccionar el tipo de letra? Y rebajando el coste de personal a una persona, porque no se necesita clasificar libros, ni exponer el material ni vigilar contra los hurtos.

Pues un modelo que cumple con todas esas ventajas ya existe, se llama La librairie des puf¹¹ y se ubica en París.¹² En un local que no requiere de gran espacio, se localiza la Espresso Book Machine, una impresora digital que tarda menos de cinco minutos en imprimir el libro que hemos seleccionado de un catálogo (5.000 títulos de edición propia más tres millones accesibles por medio de acuerdos de comercialización). Parece ser que el modelo incluso gusta a los jóvenes (qué lejos quedan las previsiones de la muerte del papel ante el libro electrónico), pues seleccionan el libro del catálogo mientras se toman un café (negocio cruzado).

El gran problema de la prensa es la distribución, llegar a un sinfín de puntos de venta distribuidos por los «parajes más remotos». ¿Lo solucionaremos con una Expresso Book Machine? No lo sé, pero no quiero renunciar a leer mi periódico en papel el domingo mientras desayuno, y será genial si un poco antes he podido seleccionar las noticias que realmente me interesan.

En síntesis, podemos decir que ante la amenaza de los negocios disruptivos basados en la tecnología, la empresa tradicional se intenta proteger. Algunos, incluso toman la iniciativa luchando con las mismas armas. Este es el caso de Walmart, el prototipo de gran empresa de *retail* con la mayor red de establecimientos de venta al público en su sector, que ya ha mostrado sus cartas para competir en el mercado global. Su objetivo, competir con el líder en el comercio por internet, Amazon... ¿O será más bien protegerse ante la amenaza de este gigante de la venta electrónica?

Dicen que la mejor defensa es un buen ataque, quizá por eso Walmart, en el verano de 2016, adquirió la empresa de comercio electrónico Jet.com. Las cifras que se mueven en este tipo de operaciones ya empiezan a ser anecdóticas (3.300 millones de dólares cuando un año antes los mercados la valoraban en «solo» 600) si calculamos la gigantesca inversión que había realizado Walmart previamente en proyectos de comercio electrónico, sin alcanzar grandes logros (un 3 % de las ventas totales).¹³ A la vez, Amazon empieza a abrir sus primeras tiendas físicas...¹⁴

Lo virtual se une a lo real; no pasará mucho tiempo hasta que dejemos de establecer esta dicotomía. Aunque, de momento, la guerra está servida en el sector *retail* donde confluyen varios avances tecnológicos que, como una tormenta perfecta, va a provocar cambios como nunca hemos imaginado.

¿Nos acordamos de Kodak o Nokia? Eran los líderes de sus mercados con clara diferencia y, sin embargo, ¿dónde están ahora?

Tenemos que acostumbrarnos al cambio continuo y a la revisión de nuestro valor añadido, o recordemos que el «cementerio de las empresas» está lleno de lápidas blancas esperando patrocinio.

En España, una de las empresas que más ha tenido que transformarse tiene que ver con dos de los sectores más «calientes», el transporte y la distribución: Correos.

A la propia dificultad del momento, hay que sumar otros condicionantes. Correos era conocida como una empresa estatal, de corte tradicional, con una plantilla de funcionarios y una posición de monopolio en su sector, porque su actividad consistía básicamente en la entrega del correo y envío de paquetes.

Correos (Sociedad Estatal Correos y Telégrafos, S. A.) es una empresa 100 % pública, cuya actividad se ha centrado tradicionalmente en la entrega del correo y que ha sabido adaptarse a un contexto socioeconómico cambiante, determinado por la generalización de las nuevas tecnologías. La empresa postal ha respondido de forma ágil a estos cambios y ha sabido adecuar su estructura a la innovación e invertir en las tecnologías

necesarias para erigirse como el mejor proveedor de servicios de comunicaciones físicas, digitales y de paquetería, sin perder su esencia postal. La evolución que ha vivido se ha visto reflejada en todos los ámbitos clave: desde la personalidad jurídica y el ámbito normativo hasta los procesos operativos, la plantilla y la oferta comercial.

Correos ha sabido pasar del mundo analógico al tecnológico de tal modo que todos los carteros –más de 27.000– disponen ya de una PDA inteligente en vez de carpetas y libretas, a la vez que, en sus carros de reparto, los paquetes procedentes del comercio electrónico van ganando terreno a las cartas. Las cerca de 2.400 oficinas postales –ya totalmente informatizadas– son espacios multiservicio donde pueden realizarse diversas gestiones: desde recargar el móvil, pagar recibos, enviar documentación de forma digital a las Administraciones o comprar un embalaje ecológico hasta contratar una hipoteca, además de seguir ofreciendo –como no podría ser de otra forma– los envíos de cartas, paquetes o burofaxes.

En esta adaptación a los tiempos, la empresa postal y de paquetería sigue siendo la responsable de prestar el servicio postal universal a todos los ciudadanos, cumpliendo y mejorando los requisitos de calidad, regularidad y asequibilidad exigidos. Es la empresa líder del sector postal en España y la primera del país por capilaridad y cobertura territorial, con casi 9.000 puntos de acceso a sus servicios, incluidos los 6.563 servicios rurales. Gestiona cerca de 3.000 millones de envíos al año y, con su flota –que roza los 14.000 vehículos–, llega diariamente a 28 millones de hogares, empresas e instituciones.

El futuro pasa por la diversificación, la innovación y la apertura de nuevos negocios, lo que, unido a la gran profesionalidad de sus más de 50.000 empleados, supondrá que el negocio de Correos siga transformándose en la era digital: oficina postal virtual, *e-commerce*, logística inversa, *marketing* directo, CorreosPaq, paquetería internacional, *pick & packing*, e-administración, gestión documental, *smart cities*...

Correos añade al mundo de las comunicaciones digitales los valores de seguridad, confianza y fiabilidad que representa en el mundo de las comunicaciones físicas.

E-commerce, la apuesta

El comercio electrónico evoluciona de forma muy rápida y está teniendo un impacto directo en la transformación que está viviendo el sector logístico: las empresas del sector de la paquetería empresarial están en continua evolución para cubrir las nuevas necesidades que surgen en el sector *e-commerce*.

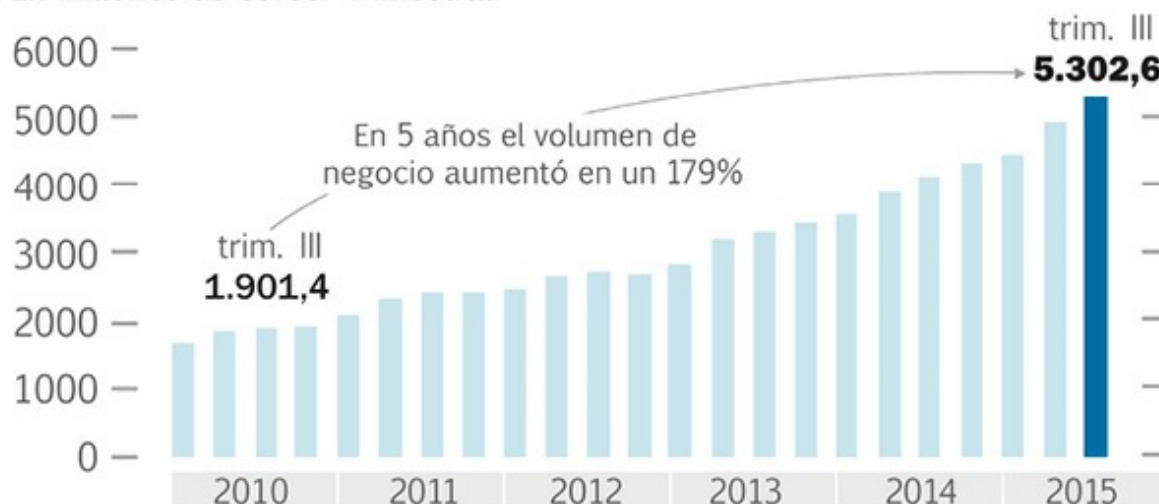
En realidad, las empresas logísticas no trabajan solo para sus propios clientes –quienes emiten los paquetes–, sino también para los clientes de sus clientes; es decir, para los compradores finales del *e-commerce*. Por eso es vital conocer las necesidades y las expectativas del comprador en línea, porque ahí es donde la logística y la entrega se convierten en factores estratégicos para que la compra-venta por internet culmine de forma exitosa.

Correos está apostando fuertemente por impulsar nuevas alternativas de *e-commerce* y pone a disposición de todos los usuarios que realicen una compra en línea la opción de entrega a través de CorreosPaq, el servicio de la compañía postal que facilita el envío y la recogida de los paquetes gracias a dos tipos de dispositivos: HomePaq y CityPaq, terminales automatizados situados en los portales de las comunidades de vecinos o en lugares de tránsito (intercambiadores de autobuses, aeropuertos, etc.), respectivamente.

Figura 16. Evolución del comercio electrónico en España

VOLUMEN DE NEGOCIO

En millones de euros. Trimestral



Fuente: El País, 1 de abril de 2006, en su versión en línea.

A través de estos dispositivos, los ciudadanos pueden enviar y recibir paquetes desde su propio domicilio sin tener que desplazarse, sin necesidad de estar presentes, sin horarios y con disponibilidad las 24 horas del día, los siete días de la semana. El objetivo radica en conseguir que la experiencia que viven los clientes en el momento de recibir sus envíos sea tan fácil y satisfactoria como la que viven al comprar por internet. Gracias a CorreosPaq, son los paquetes los que esperan a sus destinatarios y no a la inversa como venía sucediendo hasta ahora. Además, es el canal más sencillo para realizar las devoluciones de forma ágil y segura.

Una formación para la transformación

Sin duda, el gran éxito de Correos han sido las personas: por un lado, todos los trabajadores, sin cuya implicación la estrategia de transformación no hubiera triunfado, y, por otro, los departamentos de formación, cuyo papel ha resultado fundamental. A los programas de capacitación para adquirir nuevas competencias (conocimientos y habilidades), hay que sumarle, en paralelo, actividades para resolver la gestión del cambio (iniciativas de sensibilización y concienciación). En este contexto es necesario **invertir en formación**, la formación entendida como una **herramienta estratégica alineada con las necesidades del negocio**.

El apoyo, desde formación, a esta estrategia digital pasa por movilizar a los empleados hacia la digitalización en conocimientos y nuevas competencias digitales, abordándolo desde todos los colectivos profesionales y adecuándolo a todas las generaciones de la compañía. En definitiva, generar una cultura digital en la organización e impulsar nuevas formas de trabajo más colaborativas e innovadoras.

Para contribuir al proceso de transformación digital de la compañía, se han puesto en marcha distintas iniciativas como un campus en línea de última generación, una estrategia de aprendizaje móvil para carteros, así como el proyecto *Soy Digital*.

El **campus en línea** se ha convertido en un espacio que favorece el aprendizaje permanente y el desarrollo profesional de los empleados, con una evolución constante que incorpora innovación tecnopedagógica basada en ecosistemas de aprendizaje continuo y colaborativo. Esta plataforma permite que el 57 % de las

horas formativas para reforzar las habilidades digitales de los profesionales de Correos sea en línea. Hay que señalar que ha obtenido una media de valoración de 8,2 sobre 10.

Este modelo formativo 70:20:10 refuerza la autorresponsabilidad y el desarrollo de las capacidades digitales. Correos contribuye a que este aprendizaje se produzca de la mejor manera posible y lo propicia. Y aquí es donde, de nuevo, entra en juego la tecnología: los entornos de colaboración y las herramientas sociales, o las ofertas de aprendizaje como los MOOC y el amplio uso del video se convierten en los principales aliados.

Durante 2016, en el campus virtual de Correos, se formaron 148.000 usuarios con un porcentaje de finalización del 94 %. Además, los empleados despliegan su autoaprendizaje con más de 32.000 inscripciones de formación continua y más de 35.000 visualizaciones de recursos internos-externos, con el apoyo de sistemas de recomendación de contenido.

Actualmente, el campus virtual cuenta con una amplia oferta formativa que cubre la formación necesaria para desempeñar el puesto de trabajo, generar contenidos que despierten el interés del usuario, reforzar conocimientos..., y todo ello de una forma atractiva y útil por sí misma, gracias a tutoriales en video y contenidos formativos que utilizan el juego como método de aprendizaje, entre otros.

El **aprendizaje móvil** en el lugar de trabajo es una tendencia imparable que, además de adaptarse perfectamente a las necesidades, usos y costumbres de las nuevas generaciones, es una metodología que aporta grandes ventajas: aumenta la motivación, se adapta a todos los estilos de aprendizaje, rentabiliza los tiempos «muertos», etc. A través de una aplicación de formación instalada en las PDA de sus 30.000 carteros, estos pueden acceder a los cursos que necesitan para su puesto de trabajo y desarrollar así, en el colectivo, las competencias digitales necesarias para los nuevos negocios.

En su primera fase, el proyecto *Soy Digital* persigue como objetivo sensibilizar a los empleados hacia la necesidad de formar parte del «ecosistema digital» (desarrollando conocimientos y habilidades), trabajar los valores de la empresa (alineando la estrategia con las habilidades digitales) y presentar y comunicar a los empleados los nuevos servicios y productos digitales que transforman a la empresa Correos. Todo ello, dentro de un modelo de gestión del cambio asentado en personas, procesos y oportunidades tecnológicas.

Se ha utilizado el modelo de habilidades digitales del MIT adaptado a la realidad de Correos y a sus valores,

- aprovechando canales informales, con contenidos de interés para los empleados,
- contrastando la sensibilidad y el nivel digital de los empleados con la *gamificación*,
- identificando capacidades y conocimiento con analíticas de aprendizaje (Learning Analytics), y
- creando estrategias de sensibilización por colectivos.

Dentro del plan, se realizan acciones de desarrollo que fomentan la nueva cultura digital, incrementando el compromiso de los empleados al generar valor para el cliente a través de la transformación digital. Asimismo, se moviliza la organización creando un clúster entre los 50.000 empleados, acompañando la viralización del aprendizaje y el proceso de transformación con retos de aprendizaje, contenidos, recursos, *ranking* de talento digital y sensibilización tecnológica.

Los empleados de Correos se sumergen en un proceso de aprendizaje colaborativo, trabajando los valores del grupo empresarial, asentando las ventajas que la tecnología añade en su vida y asimilando los nuevos

productos que están transformando la compañía. Se aplican diferentes metodologías, recursos, vídeos, cuestionarios, guías didácticas, con *webinars* y reuniones virtuales, que fomentan el desarrollo del proceso de transformación digital. En el caso de los directivos, se generan espacios que favorecen el intercambio de conocimiento, especialmente en el centro de innovación, CorreosLabs.

El mejor modo de vivir el proceso de transformación digital puede ser mediante una experiencia de juego virtual que fomente la cultura digital y el compromiso con la transformación. Los empleados avanzan en la transformación consiguiendo puntos al asistir a *webinars*, al completar itinerarios TIC, al participar en las comunidades, al aportar ideas de transformación, al valorar, al opinar, etc. Desde el juego, se identifica el grado de sensibilización digital, descubriendo las personas que potencian el cambio en la organización: líderes, impulsores, embajadores y referentes.

Los resultados evolucionan en función de los participantes; se ha conseguido una transferencia de aprendizaje del 72 % y un 57 % de nivel de sensibilidad digital.

¿Cuál es tu nivel?



Participa en Soy Digital



FORMACIÓN CORREOS
SOY DIGITAL



En conclusión, la estrategia digital de la compañía marca la necesidad de acompañar a los profesionales en el proceso de transformación digital mediante iniciativas que fomenten sus capacidades digitales y su iniciativa innovadora, desde una perspectiva de gestión del cambio cultural que favorezca la implantación de los nuevos modelos de negocio que desarrolla y desarrollará Correos en el futuro.

En Correos son conscientes de que, en un entorno cambiante, ser el líder del sector no garantiza ni siquiera el futuro inmediato. En esa necesidad de adaptarse a una sociedad en constante evolución, Correos ha encontrado en las personas el factor de éxito, porque una estrategia de transformación no tiene éxito sin la implicación de todos los trabajadores. Es aquí donde el papel de los departamentos de formación es fundamental.

A los programas de capacitación para adquirir nuevas competencias (conocimientos y habilidades), hay que sumarle en paralelo actividades para resolver la gestión del cambio, para lo que se desarrollan iniciativas de sensibilización y concienciación.

Para Correos es un momento caracterizado por:

- Un objetivo de captar más del 50 % de la paquetería del comercio electrónico.
- Una intensa gestión del cambio para asegurar el desarrollo y la implicación de los empleados.
- Irrupción de nuevos procesos de trabajo, lo que conlleva adquirir nuevas

competencias.

- La dispersión de trabajadores característica de un servicio postal nacional.

¿Nos imaginamos afrontar semejante apuesta sin **invertir en formación**?

¿Tenemos suficientes garantías si no concebimos la formación como una **herramienta estratégica alineada con las necesidades del negocio**?

Podemos ir dando una respuesta rápida porque van a ser pocos los sectores que permanecerán ajenos a esta vorágine... Quizá los pequeños negocios de artesanía.

Y esto no acaba aquí; a corto plazo, se espera la irrupción de los drones como nuevo elemento disruptivo en la distribución de paquetes.

Son varias las empresas en España que han incorporado estas pequeñas aeronaves a su actividad. Algunas de ellas como elementos para la revisión y mantenimiento de infraestructuras, como Iberdrola o Ferrovial, mientras que Correos ensaya su uso en zonas rurales para agilizar los envíos postales.

Aunque si hay una compañía interesada en el uso de drones esa es, de nuevo, Amazon. Prime Air, su servicio *express* de distribución de los artículos comprados en su tienda virtual prevé utilizar drones de última generación para la entrega de paquetes. Aunque aún hay algunas limitaciones, como el peso de la carga que pueden transportar (en una entrevista a Paul Misener, vicepresidente de Políticas Públicas de Amazon, se confirmaba la carga máxima de 2,3 kilos y un alcance de 16 km), las expectativas de eficiencia son muy altas: coste por viaje de 10 céntimos, frente a los 2-8 dólares actuales y entrega media de 30 minutos.

¿Quién puede competir con eso?

El peso no será el principal obstáculo, pues la mejora es continua; una vez más es la normativa la que impone el lastre. En solo dos años, contamos en España con 1.300 operadores de drones registrados, lo que augura un futuro prometedor en el momento en que se supere una legislación obsoleta. La estimación de la Comisión Europea es que, en diez años, los drones representen alrededor de un 10 % del mercado de la aviación en Europa.

A estas alturas ya nos habremos dado cuenta de que la nueva economía está alcanzando a todos los sectores –aunque en los periódicos venda más la noticia de la huelga del taxi en su enfrentamiento a Uber, que las relacionadas con la formación (la gran olvidada). Por eso me gustaría cerrar este capítulo con una historia de éxito que nace en un sector maduro como el de la formación, en Barcelona, ciudad con una gran oferta. En él, se encuentra una oportunidad incorporando la cultura digital desde el origen de la organización: IEBS School.

Oscar Fuente, CEO de la empresa, me explicaba su caso en primera persona:

En 2008, percibí los primeros indicios de dificultades en el mercado de la formación. Seguramente por la influencia de la crisis financiera, empezaban a oírse voces que cuestionaban el modelo de educación tradicional a todos los niveles, pero quizás era el de las escuelas de negocios el más cuestionado porque, de alguna manera, se relacionaba a los dirigentes con los alumnos que se habían formado en estos centros y con los valores que transmitían.

A pesar de que en España, en la primera etapa de la crisis económica, se vivió una burbuja en el mercado de la formación –muchos directivos decidieron formarse y realizar un MBA; algunos incluso aprovecharon un finiquito para invertir en estos programas tan caros– que duró poco y el mercado de formación tradicional se desplomó, afectando de forma dramática a todo el sector.

En este periodo de tiempo, trabajaba para alguna de estas escuelas diseñando sus campañas de *marketing* e intentaba mostrárselo a los clientes (aunque les iba muy bien, puedo añadir como curiosidad que dos de ellos ya han cerrado): les expliqué que tenía un proyecto que se podría impulsar durante la crisis y, aunque para mí tenía sentido, ninguno parecía escucharme; así que decidí hacerlo por mi cuenta.

Vi claro que era necesario plantear un nuevo modelo alternativo al tradicional y que había que refundarlo desde cero. Realizamos un proceso creativo, empezamos con un folio en blanco y lo definimos todo desde cero: valores, visión, metodología, papel del alumno, modelos de captación, etc.

Sabíamos que en internet había un espacio vacío que ninguna escuela parecía ocupar con claridad; las redes sociales eran muy nuevas y decidimos que esa era nuestra oportunidad para crear una nueva categoría: «una escuela para emprendedores, muy fresca e innovadora», y poblar un nicho de mercado que en ese momento a nadie le preocupaba, pero que era una gran oportunidad: los usuarios de las redes sociales.

Y fundamos el IEBS, una escuela de negocios nativa digital; un proyecto alternativo que quería dar una vuelta de tuerca a lo que en el mercado se ofrecía, con una formación orientada a la empleabilidad, yendo hasta el extremo de ofrecer la posibilidad del autoempleo a través del emprendimiento digital.

Había mucha novedad: por un lado, una escuela que apostaba por valores como la ética, la sostenibilidad, el emprendimiento y la innovación. Por otro, una escuela donde las personas eran lo más importante y, por tanto, en su metodología se veía reflejado un modelo en el que el alumno era el centro del universo académico y todo giraba a su alrededor, transformando una cadena de valor centrada en el profesor y en el contenido hacia otra que se centraba en el alumno y su aprendizaje.

Aprendizaje por proyectos, trabajo en equipo (*crowdlearning*) y la guía de mentores ahora parece algo común, aunque en 2009 no lo era tanto. Pero era un modelo muy caro, que exigía una enorme competitividad y eso parecía ponerlo en jaque desde su inicio. Sin embargo, lo que para otros podría ser una amenaza, nosotros lo vimos de otra manera; si fue una oportunidad o una necesidad, nunca lo sabré.

Desde el principio, creamos un centro de formación muy poco parecido a lo que entendemos por *escuela de negocios* y mucho más parecido a lo que es una *startup* digital. Que la innovación esté en el eje de la organización y la automatización sea la que permita destinar muchos recursos a la innovación, seguramente son los dos grandes motores del desarrollo de IEBS: innovación y automatización.

Desde el principio, el IEBS trató de desarrollar procesos de trabajo automatizados, y a lo largo del tiempo ha ido ahondando en ellos:

- **Estrategia:** hemos aplicado modelos de *lean startup*, *lean manufacturing* y *open innovation*, que nos han permitido innovar más rápido y a menor coste. La innovación está en todas partes y forma parte de la organización, de modo que no es algo que haya que hacer, sino que forma parte de ella. Asimismo, aplicamos metodologías ágiles para ser más veloces que los demás.

- **Marketing:** para posicionarnos, además de aprovechar un espacio que conocíamos muy bien, como las redes sociales, desarrollamos un gran producto, nos identificamos en el mercado como una empresa transparente y aplicamos todo el conocimiento y la tecnología para crear un modelo de captación «hipereficiente» que nos ha permitido destinar muchos más recursos a la calidad académica. Prácticamente el 100% de la inversión ha sido en medios digitales y, desde el inicio, aplicamos una estrategia de *inbound marketing*, combinada con modelos de *Big Data* y *machine learning* para incrementar la eficiencia. Por ejemplo, el embudo de compra y el embudo de acercamiento, desde la primera etapa del cliente potencial (ni siquiera piensa en comprar un máster) hasta que decide matricularse, forman parte de un proceso completamente automatizado; incluso hay varias etapas en las que aplicamos la inteligencia artificial para tomar decisiones y combinarlo con procesos automatizados. Digamos que a día de hoy el *marketing* de IEBS está automatizado en un 80 %.

- **Operaciones y delivery:** aplicamos la inteligencia artificial con *machine learning* a la hora de generar alertas con los alumnos. También creamos perfiles que ayudan al profesor a conocer mejor al alumno en cuanto a estilos de aprendizaje y palancas motivadoras, lo que nos permite adaptar el contenido, el ritmo y la dificultad a la capacidad real del alumno y su progreso. También cabe decir que hemos hibridado los métodos ágiles del mundo del *software* con un modelo académico que propone pequeños retos y metas cada semana, lo que consigue que el alumno esté hipermotivado al alcanzar algo aplicable o que puede utilizar directamente cada semana en su trabajo. Por ofrecer un dato, en las dos últimas ediciones finalizadas, hemos alcanzado una ratio de 85 % de alumnos que han finalizado sus estudios y han obtenido su título.

- **IT:** utilizamos sistemas combinados que nos permiten automatizar las operaciones. Como ejemplo, podemos hablar de ERP (Enterprise Resource Planning), BI (Business Intelligence), CRM (Customer Relationship Management), *inbound marketing*, LCMS (Learning Content Management System), *software* de gestión académica, Campus, *accounts* (usuarios), comunidad, atención al alumno. Todo interconectado a través de un cerebro central que controla y comunica todas las aplicaciones y nos permite generar datos masivos para construir paneles que nos ayudan a tomar decisiones.

- **RR. HH.:** nuestra propia estrategia atrae talento y lo desarrolla, lo que permite que las personas con más talento dejen su legado y contribuyan al crecimiento de la organización.

- **Finanzas y gestión:** trabajamos con un modelo de cuadro de mandos y gestión automatizada con paneles de control basados en KPI (*key performance indicator*) por departamento y un sistema de ERP y Business Intelligence, tanto para generar informes como para tratar datos en formato NoSQL, lo que nos posibilita usar herramientas de *machine learning*.

Por poner un ejemplo, calculamos el efecto que tiene el tiempo en la motivación de un alumno y lo estamos capturando en más de treinta ciudades de todo el mundo.

En definitiva, ir más rápido que los demás, anticipando las tendencias y analizando la oportunidad antes de hacer una inversión, ser capaces de innovar más barato que los demás y ser hipereficientes nos ha permitido tener la oportunidad de disponer de un gran producto, muy centrado en competencias para la empleabilidad y el mundo digital, y aprovechar un espacio que los grandes dejaron libre.

En síntesis, podemos indicar nuestras claves de éxito:

- Dirigimos el trabajo de captación a toda la comunidad Open Innovation para **captar tendencias**; es decir, tenemos un sistema de escucha activa en el que involucramos a empleados, profesores y alumnos.

- Monitorizamos los sitios de generación de tendencias más relevantes y, aplicando **análisis de Big Data y machine learning**, identificamos cuáles son esas tendencias y las usamos para varios fines, como

desarrollar contenidos o realizar *webinars*.

- Cuando una tendencia es muy relevante, usamos la metodología ***lean startup*** para validar la tendencia antes de crear un producto. No es difícil intuir cómo lo llevamos a cabo, pero aquí no puedo dar más detalles porque es la clave del negocio.

- **Diferenciarnos**; se han detectado tendencias acordes a nuestro posicionamiento, pero sabíamos que no podíamos competir con «los grandes».

- Crecimiento vía desarrollo de producto y **gestión del portafolio** singular en el mercado (fruto de mi experiencia anterior), por no decir radicalmente distinto. Nos dejamos llevar por la tendencia y no invertimos cantidades fijas en cada producto: los que funcionan los mantenemos y los que no los dejamos morir.

Y, después de todo, aún sentimos que somos muy pocos los que sabemos aprovechar las oportunidades de la transformación digital, pero tengo que decir que aquellos que no lo hagan desaparecerán en breve.

- El principal activo no se compra con dinero y además hay que cultivarlo: talento.
- La economía del futuro es colaborativa, tanto para empresas como para consumidores.
- La economía colaborativa es resultado de la coincidencia de los avances tecnológicos, las diferencias intergeneracionales y la percepción de valor.
- Se gana más sumando que compitiendo.
- No es solo salir de la zona de confort; tenemos que acostumbrarnos a un proceso de cambio continuo.
- Las universidades evolucionarán cuando ofrezcan servicio en lugar de producto.

1. Este *ranking* está sometido a fluctuaciones, por lo que en el momento de publicación de este libro es muy posible que ya haya sufrido alteraciones. De hecho, apuesto a que Alphabet (Google) conseguirá alzarse con el primer puesto. Datos obtenidos de: <<http://beta.fortune.com/global500>>, <<http://fortune.com/2016/02/04/most-valuable-companies-fortune-500-apple/>>

2. <<http://www.pwc.co.uk/issues/megatrends/collisions/sharingeconomy.html>>

3. <<http://www.web-strategist.com/blog/wp-content/uploads/2015/11/01.jpg>>

4. Cuando una tienda virtual presenta una ratio de éxito de ventas del 99 % (porcentaje de clientes que se muestran satisfechos con el proceso de venta) y cuenta con más de 2.000 productos vendidos, la probabilidad de equivocarnos es ciertamente escasa.

5. <<http://www.slideshare.net/ESADE/antena-de-innovacion-social-controversias-economia-colaborativa>>
6. <<http://www.magazinedigital.com/historias/entrevistas/salim-ismail-morira-40-las-grandes-empresas>>
7. <http://www.bez.es/images/carpeta_gestor/archivos/RESULTADOS_PRELIMINARES.pdf>
8. <<https://www.ubereats.com>>
9. <http://www.elconfidencial.com/empresas/2016-06-08/ana-botin-santander-venta-productos-de-otros-bancos-en-el-futuro_1213397/>
10. <<http://www.pwc.es/es/publicaciones/financiero-seguros/assets/pwc-fintech-global-report-2016.pdf>>
11. PUF – Presses Universitaires du France.
12. Entre los años 2000 y 2014, París cerró el 28 % de las librerías.
13. 12.500 millones de venta en línea parecen muchos, aunque resultan una nimiedad si los comparamos con los 96.000 millones de euros que presenta Amazon.
14. <<http://www.expansion.com/economia-digital/companias/2016/11/30/583ddfb646163feb208b45b8.html>>

Capítulo XI

Responsabilidad social corporativa

El cariño paternal, el contacto físico, la ternura amorosa hacia todos los seres vivos, la responsabilidad social y la atención especial a los menos privilegiados, todos estos conceptos son tan simples de entender.

Entonces, ¿por qué su práctica parece costarnos tanto?

Dalai Lama

Si en el siglo XIX, en plena Revolución Industrial, alguien se hubiera planteado el bienestar de sus trabajadores como principal objetivo lo habrían tildado de desequilibrado. Pero, más recientemente, en plena efervescencia capitalista, la misión de las empresas recogía las ambiciones de crecimiento de las organizaciones, era raro pensar en la sociedad como principal foco para devolverle una parte de lo que nos daba. Porque decir que fabricamos un producto para conseguir la felicidad de la humanidad suena a falacia o, como mínimo, a eslogan publicitario.

Algo ha removido conciencias, o el acceso a la información por parte de los *stakeholders* (trabajadores, clientes, accionistas y proveedores) ha provocado que nos preocupemos cada vez más por el bienestar de la sociedad. Bien es cierto que antes de la irrupción de las redes sociales y la forma vertiginosa en que viaja la información, la queja de un cliente podía quedar sumida en el anonimato o en la mera anécdota. En cambio, hoy en día, un incidente mal gestionado puede amenazar con convertirse en una noticia viral que afecte gravemente la reputación corporativa.

Todo junto ayuda a posicionar la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) como un elemento estratégico de las compañías, no ya como herramienta al servicio del departamento de *marketing*, sino como cultura de hacer bien las cosas. La diferencia entre comportarse de forma responsable y ser responsable no es sutil: la primera puede responder a comportamientos puntuales, mientras que la segunda debe incorporarse al ADN de la empresa, extenderla a todos los rincones y favorecer la aparición de buenas prácticas de forma natural.

La ética en los negocios es un valor al alza, tiene que formar parte de la estrategia empresarial: de nada servirán las limpiezas de imagen ante un incidente, porque las operaciones cosméticas cada vez generan más rechazo.

La RSC, por su valor en la constitución de la imagen de la compañía, facilita crecer en dos ámbitos, en clientes y en atracción de talento:¹ el primero, porque siempre han sido la preocupación principal; el segundo, porque se ha convertido en el valor más importante del siglo XXI.

La responsabilidad corporativa va más allá del cumplimiento de las normas

establecidas, cuyo cumplimiento se da por supuesto, es la voluntad decidida por conseguir un entorno mejor. Por ejemplo, Correos está desarrollando un proyecto piloto en el que los carteros visitarán a ancianos que vivan solos y a personas que precisen de **asistencia**.

Una empresa del sector de la energía nos solicitó la creación del curso «Techo de cristal». Por todos es sabido que las mujeres tienen salarios inferiores a los de los hombres en los mismos perfiles laborales, de la misma forma que su presencia en los comités de dirección de las empresas es muchas veces testimonial. «Techo de cristal» fue un programa dirigido a todos los trabajadores y que perseguía, sobre todo, la sensibilización hacia una problemática que no puede ser ajena y de la que todos tenemos que sentirnos responsables: la **igualdad**.

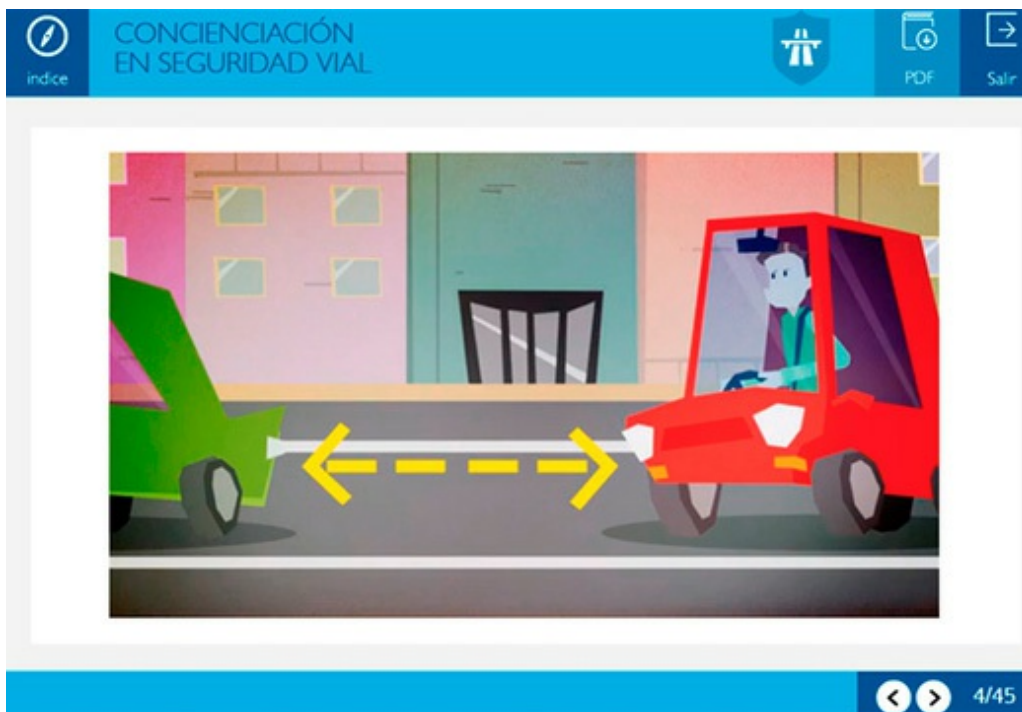
Las empresas deben tener un objetivo más elevado que el mero hecho de conseguir beneficios económicos; tendrían que preocuparse por **mejorar la sociedad**.

Un primer paso para conseguirlo es mejorar el bienestar de nuestros trabajadores, que va más allá del tiempo que pasan en el entorno de trabajo. ¿Sabía el lector que en España la primera causa de muerte por incidente laboral es el accidente de tráfico?

Según el Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo (INSHT), en el año 2015, un 13,5 % de los accidentes de trabajo con baja fueron producidos en los trayectos² (ALT-Accidentes Laborales de Tráfico). De hecho, más del 22 % de los accidentes de trabajo mortales fueron así, los conocidos como *in itinere*.³

Empresas como SUEZ Spain, nos recuerda Lara Suja, son muy conscientes de este dato y apuestan por la formación para corregirlo. En este caso, desde la dirección de prevención y salud laboral de SUEZ,⁴ se realizó una petición al departamento de formación con el propósito de tratar el tema: concienciación en seguridad vial.

Por este motivo se decidió organizar un curso en línea, de dos horas de duración, para sensibilizar a todos sus trabajadores; se explicaban buenas prácticas y se indicaban los riesgos de incurrir en malos hábitos (como responder al teléfono sin la función «manos libres» mientras se conduce). El programa está enfocado a cambiar actitudes, y a concienciar para minimizar los riesgos porque lo que haces tiene consecuencias sobre ti y sobre los demás.



El curso, además, está adaptado para identificar a las personas en relación con su medio de transporte habitual al trabajo (a pie, en bicicleta, en moto o en coche). Ya que cada alumno puede seleccionar cómo se desplaza, únicamente realiza la parte del curso relacionada con su casuística: personalización y eficiencia.

Como las competencias más importantes tienen que ver con las actitudes y, a la vez, se pretende hacer algo divertido que refuerce la asimilación de las competencias, se ha optado por un formato basado en las animaciones gráficas. Y, por supuesto, los materiales de consulta accesibles desde cualquier dispositivo..

Las animaciones son muy útiles para mostrar situaciones reales y sus posibles consecuencias.

Incluso actualmente, este tipo de programas en SUEZ pasa una auditoría interna para que a final de año se incluya en la memoria de Responsabilidad Social Corporativa.

La transferencia de los conocimientos al puesto de trabajo es clave en este tipo de formaciones. La evaluación final que se realiza permite conocer el nivel de aprendizaje del alumno.

En SUEZ Spain se realiza la evaluación de las acciones formativas, adoptando como referencia el modelo de evaluación de Kirkpatrick.

- **NIVEL 1 - Satisfacción:** al finalizar cada acción formativa, mediante la cumplimentación de un cuestionario por parte de los alumnos que hayan asistido a los cursos
- **NIVEL 2 - Aprendizaje:** consiste en la evaluación del nivel de competencias profesionales adquiridas tras la realización de las acciones formativas. Para ello, se realizan pruebas de evaluación del aprendizaje que se consideran en función del tipo de curso, registrando la calificación de cada alumno formado, en una escala de 0 a 10 o de Apto o No Apto.
- **NIVEL 3 - Transferencia** de lo aprendido al puesto de trabajo: para aquellos cursos que se determine, se evalúa de forma adicional en qué nivel y de qué forma ha influido la formación en el desarrollo profesional

del personal. Para ello, se analiza el nivel de aplicación de los objetivos de aprendizaje al puesto de trabajo, recogiendo información de los aspectos que pueden haber dificultado su puesta en práctica. Finalmente, se hace llegar, a todos los asistentes que han finalizado estos cursos y a sus superiores inmediatos, un cuestionario con el objetivo de obtener información sobre la aplicabilidad de las competencias adquiridas a sus actuales puestos de trabajo y sobre los factores facilitadores y/o barreras a dicha transferencia.

Hemos puesto algunos ejemplos, si bien son múltiples los ámbitos en que las empresas y personalidades con recursos pueden ayudar a mejorar la sociedad por medio de la formación.

El dinero se pierde; **el conocimiento se conserva y se cultiva** (sobre la crisis de los capitales y activos).

En países como EE. UU., Inglaterra o Francia hay cultura de mecenazgo y filantropía: la Universidad de Harvard tiene un fondo de más de 37.000 millones de dólares en activos (datos extraídos del informe de Frontier Gortex⁵ de 2015), lo que se conoce como un *super endowment* ('dotación').

Estos fondos se nutren principalmente a partir de las donaciones de antiguos alumnos y de las aportaciones de instituciones. ¿Imaginamos cuántas becas de estudios podríamos conceder con todo ese dinero?

Desde la UOC, hemos iniciado un proyecto para canalizar las iniciativas público-privadas para desarrollar la formación y la investigación, por medio de la aportación en diferentes líneas de participación solidaria, unas veces económica y otras mediante la cesión de recursos:

- Plan de becas
- Cátedras de estudio
- Proyectos de inclusión social
- Cooperación al desarrollo
- Reconocimiento y soporte a emprendedores
- Proyectos de investigación

A qué destinamos las aportaciones

Las aportaciones que recibimos tienen como objetivos principales el apoyo a los estudiantes, el liderazgo en investigación, el fomento de la innovación y el emprendimiento, y la cooperación al desarrollo.



Plan de becas

Para atraer a los mejores estudiantes nacionales e internacionales, independientemente de su origen o circunstancias, la UOC se compromete a invertir en un plan de becas que promueva la igualdad de oportunidades.



Proyectos de investigación

El IN3 es el centro de investigación de la UOC, especializado en el estudio de internet y de los efectos de la interacción de la tecnología digital con la actividad humana.



Emprendimiento

HUBBIK tiene por objetivo principal fomentar el emprendimiento, la innovación abierta (*open innovation*), el apoyo a la transferencia de resultados y la colaboración entre toda la comunidad de la UOC.



Cátedras

Las cátedras son entes creados por la UOC y entidades externas que tienen como finalidad principal generar e intercambiar conocimiento en un ámbito específico.



Diversidad funcional

La inclusión social de personas con diversidad funcional y la accesibilidad a la educación superior forman parte del modelo educativo de la UOC, basado en la personalización y el acompañamiento permanente del estudiante.



Cooperación al desarrollo

Internet multiplica las oportunidades, pero las desigualdades en el acceso a la educación y el conocimiento persisten en el mundo. La UOC se compromete con los grandes retos que afrontan los países en desarrollo.

Fuente: <http://www.uoc.edu/portal/ca/filantropia>

Si bien en España hay acciones de mecenazgo, la mayoría se asocian al arte. En el ámbito de la educación están apareciendo de forma incipiente algunas experiencias, aportaciones desinteresadas a becas y a proyectos solidarios. Sin embargo, a la falta de cultura y tradición en este ámbito se une la inexistencia de una ley de mecenazgo. Hace unos meses, Méndez de Vigo, ministro de Educación, Cultura y Deportes, se comprometió ante el Congreso de los diputados a impulsar una ley de mecenazgo.

Esta es una antigua reivindicación y, de hecho, el Gobierno ya incumplió anteriormente su promesa de crearla. Esperemos que esta vez realmente lo hagan y que sirva para el desarrollo definitivo del patrocinio en la educación.

¿Por qué es tan importante la formación?

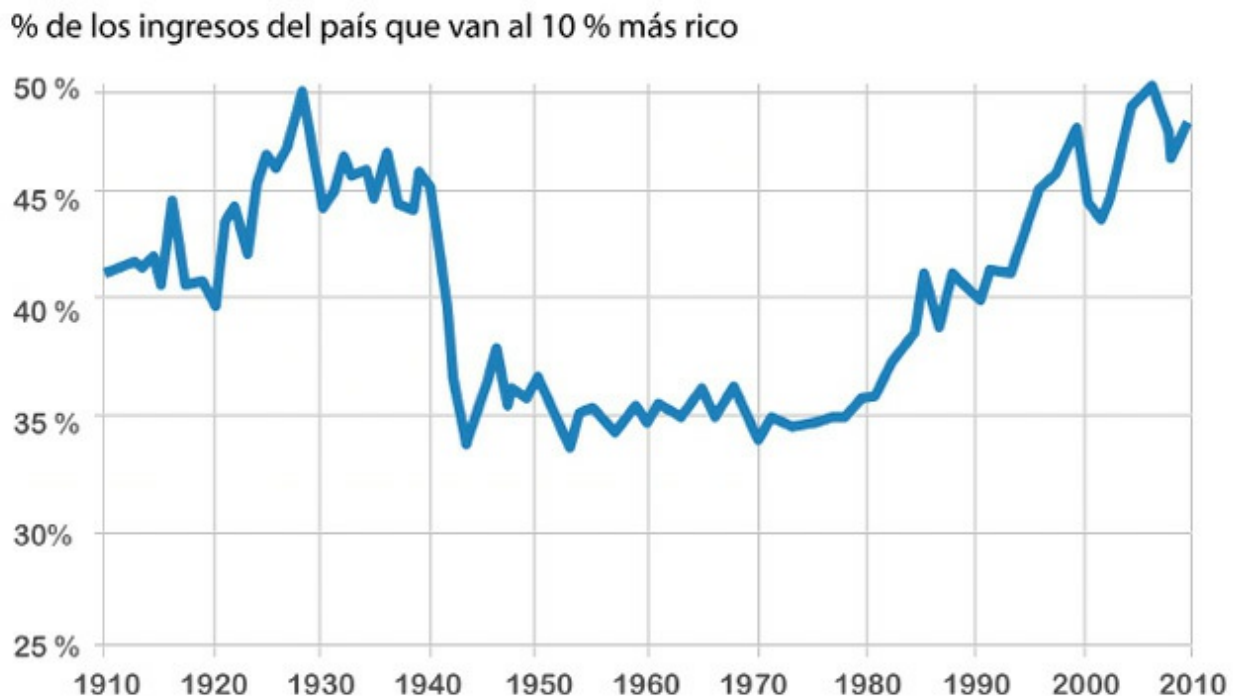
Muy sencillo: porque será la mejor manera de capacitar a las personas, de desarrollar su talento y que abandonen las tareas más rutinarias, y de poder dedicarse a otras de mayor valor añadido. De ahí la necesidad de que, en un momento en que los estados han disminuido su inversión en políticas sociales, **captemos la mayor cantidad de recursos para redistribuirlos y mejorar el potencial de las personas.**

Ya sabemos que todo no lo vamos a solucionar con la formación y menos ahora, cuando probablemente nos encontramos ante la mayor desigualdad entre clases de toda la historia porque parte de la eficiencia se ha conseguido a costa de reducciones en la masa salarial.

Podemos observar en el gráfico que actualmente nos encontramos en los niveles más altos de desigualdad de los últimos cien años. Vemos incluso que se sortea la crisis iniciada en el 2007 con la caída de Lehman Brothers y que, desgraciadamente, las épocas en que se han recortado las distancias entre ricos y pobres ha sido en periodos de guerra (descenso del capital de las clases altas muy acusado en la II Guerra Mundial).

A esta acusada diferencia de clases, hay que sumarle la previsible pérdida de empleo causada por la robótica.

Figura 17. Reparto de la riqueza en EE. UU.



Fuente: El capital en el Siglo XXI, de Thomas Piketty.

Martin Ford,⁶ empresario en el sector del *software* y un reputado futurista sobre el impacto de la inteligencia artificial y la robótica en la sociedad, se une a los que apuestan por la renta básica como solución paliativa a la disminución de puestos de trabajo que se prevé con la extensión de la robótica, asumiendo que no habrá empleo para todos. Pensamos que un robot simplemente puede mejorar la productividad de las tareas rutinarias, repetitivas, aunque la inteligencia artificial tiene mucho que ver con la predictibilidad.

Eso significa que, hasta ahora perdíamos empleo especialmente en puestos de trabajo de tipo industrial, sobre tareas que no requerían de gran esfuerzo cognitivo. También nos hemos acostumbrado a llamar a un teléfono de información y recibir la respuesta de un asistente virtual (ese ya ha sido un siguiente paso de calidad). Aunque ahora, si por medio del análisis de los datos podemos anticipar nuestras decisiones, la inteligencia artificial amenaza también a otros empleos mucho más cualificados.

¿Recordamos el reto que, en 1973, lanzó el profesor Burton Gordon Malkiel⁷ a los analistas del diario *The Wall Street Journal*?

Burton quería demostrar que un mono con los ojos vendados y lanzando dardos a la página con la lista de acciones, no obtendría peores resultados que los expertos al seleccionar una cartera de inversión. Al comprobar el rendimiento de unos y otros, el resultado no pudo ser más asombroso: la cartera del mono superaba al 85 % de los fondos.

No obstante, los inversores siguieron confiando en analistas humanos para escoger el destino de sus recursos, aunque ahora parece estar más cerca su desaparición.⁸ Bridgewater, el mayor *hedge fund* del mundo (fondos de inversión con amplio margen de decisión en relación con el riesgo), dispone de un equipo de ingenieros que están desarrollando un *software* para tomar decisiones, ahorrar tiempo y evitar el factor emocional humano.⁹

¿Qué pasará si a ello le unimos la capacidad de procesamiento de Watson IBM?¹⁰ Con una potencia que le permite procesar incorporar datos equivalentes a un millón de libros por segundo, los ingenieros lo preparan para especializarlo en las finanzas. Watson utiliza tecnología cognitiva; es decir, la capacidad de las máquinas de aprender del entorno y tomar decisiones en base al análisis datos no ordenados ni estructurados en tiempo real.

Si consigue superar significativamente los resultados de los analistas, ¿qué pasará con la banca de inversión?

Cuando diseñaba el índice de contenidos de este libro, había previsto dedicar un capítulo completo al desarrollo de la robótica y la incidencia en el mercado laboral. Si al final he optado por incluir el contenido en el apartado de RSC es porque el problema que se nos viene encima no incumbe solo a la tecnología, en realidad es un reto para la

sociedad y, por supuesto, incumbe al ámbito social de las organizaciones.

Nunca los avances tecnológicos han llegado tan rápido a tantos estratos de la sociedad ni a tantos lugares en el mundo, y, sin embargo, aún no hemos dado con la solución al mayor problema: la incorporación masiva de los robots; la aplicación de inteligencia artificial en la actividad productiva supondrá la inexorable pérdida de puestos de trabajo... humanos.

Adidas, el fabricante alemán de ropa y equipamiento deportivo, ya ha anunciado que empezará a fabricar una primera serie de zapatillas en instalaciones robotizadas en Alemania a partir de 2017.^{[11](#)}

Hace más de veinte años, trasladó la producción a fábricas de Asia por la diferencia de costes en la mano de obra. Ese margen lo recuperan ahora los robots, por lo que podrán producir en local y ahorrar costes de transporte.

¿Qué pasará ahora con el casi millón de trabajadores que se quedarán sin empleo en Asia?

Parece que Adidas no será la única; su rival, Nike, también estudia desarrollar su fábrica robotizada. Economías hasta ahora emergentes pueden sufrir un colapso si el modelo se extiende.

Como no seremos capaces de sustituir los empleos que la tecnología está destruyendo, tenemos que definir muchos perfiles, nos tendremos que reorganizar si queremos repartir el trabajo disponible. Seremos más eficientes, pero generaremos un gran problema social si expulsamos sin más a millones de personas del mercado laboral.

Frenar la automatización no es realista y recolocar a todos esos trabajadores se antoja harto difícil.

Aunque esta visión es muy pesimista, veremos más adelante que también hay una corriente optimista sobre la aplicación de la tecnología.

En la producción digital, la primera unidad suele ser cara. Imaginemos por ejemplo la edición de un libro en su formato de libro electrónico: las horas del autor escribiendo la historia, el editor y el corrector revisando los textos, el maquettador, el diseñador de la cubierta... Una vez tenemos el primer ejemplar, los costes de reproducción no existen y los de distribución son despreciables. Hemos eliminado de un plumazo todo el personal de la imprenta, los almacenes, los conductores para la distribución y los libreros. Desaparecen los salarios a partir de la segunda unidad, por eso los negocios digitales presentan tal potencial de crecimiento.

El capitalismo industrial, rico en mano de obra, cede paso al capitalismo financiero, pobre en salarios.

Por eso, la versión pesimista asegura que no habrá trabajo para todos. Así que parece claro que el quid de la cuestión será el reparto de horas de trabajo para que todos tengan la oportunidad de desarrollar alguna actividad. Porque la ausencia de empleo generará

frustraciones, contraerá la demanda y nos dejará expuestos a la inestabilidad social.¹² Aparte de que la Constitución lo recoge como un derecho fundamental, el trabajo dignifica a las personas.

Sin embargo, no queda claro que las fórmulas que apuntan a un reparto de las horas de trabajo, reduciendo consecuentemente la jornada laboral, sea la solución (al menos a corto plazo) a tenor de algunas experiencias. En Suecia, han dado por concluida una prueba piloto en la que se reducía la jornada a 30 horas semanales manteniendo el salario de 40. La iniciativa se dirigía a un grupo de enfermeras que se encargaba de atender ancianos. Aunque los resultados de la prueba mostraban algunos elementos positivos (aumentó la productividad y la satisfacción de las enfermeras), los costes asociados convirtieron la medida en poco sostenible: el presupuesto aumentó en un 22 % para cubrir la reducción de los turnos.

Otro caso cercano lo encontramos en Francia, adalid de la reducción de la jornada y pionera al adoptar la jornada de 35 horas en el 2000. Alguno de los candidatos a las próximas elecciones ya propone revisar el modelo para ganar en competitividad, aumentando de nuevo el número de horas trabajadas. Lo cual no deja de ser una falacia, pues en la práctica (entre horas extras y disponibilidad de días de vacaciones) los franceses trabajan una media de 41,1 horas semanales,¹³ con una productividad ya de por sí elevada (45 €/hora en comparación con los 32 de la media europea).

En la era de mayor progreso, se precisa urgentemente un nuevo modelo social que corrija los desequilibrios que produce.

A todo esto hay que añadir otro problema: la reducción de horas trabajadas conlleva una reducción del salario, pero, al disponer de más horas libres, también existe la posibilidad de consumir más, por lo que aumentaremos el gasto.

En cambio, la visión optimista no entiende que puedan ir mal las cosas, teniendo en cuenta que en el último siglo, gracias a los avances de la tecnología, hemos conseguido duplicar la esperanza de vida y se ha reducido en un 90 % la mortalidad infantil. Con todo, aún hay quien ve el avance tecnológico como un riesgo del que protegernos.

Lo cierto es que, a lo largo de la historia, hemos experimentado dudas sobre el progreso. Es célebre la frase de Henry Ford, fundador de la Ford Motor Company (1863-1947), cuando le preguntaban sobre las expectativas de producto: «Si hubiera preguntado a mis clientes qué es lo que necesitaban, me hubieran dicho que un caballo más rápido».

Nadie podía pensar que la invención del automóvil iba a solucionar el grave y creciente problema de la ciudad de Londres. Seguro que el lector ha oído alguna vez la expresión «mucha mierda». Es lo que se deseaba a los actores antes de la función; como la gente se desplazaba en coche de caballos, las calles se inundaban de excrementos; cuanta más cantidad, mayor cantidad de público se había congregado en el teatro. «Mucha mierda» se asociaba al deseo de que se llenara el teatro, aunque el problema

para la salud pública era creciente. Así, el desarrollo del automóvil supuso retirar de la circulación los coches tirados por caballos y, por ende, acabar con el problema «orgánico».

El problema no es la tecnología, la cuestión es qué hacemos con ella y cómo la adoptamos para construir un mundo mejor. Genís Roca, de RocaSalvatella, comentaba en una conferencia: «El problema de la digitalización no es tecnológico, es ético. Doy por supuesto que un banco va a poner a mi disposición una aplicación; lo que me preocupa realmente es qué van a hacer con mi dinero».

Tradicionalmente, los avances de la tecnología redundaban en la mejora en las condiciones de vida, mientras que las mejoras en la productividad permitían que aumentaran los salarios.

Son muchos los que apelan al argumento del miedo para defenderse de la amenaza de empresas como Amazon o se escandalizan ante el coche automático de Google. Sin embargo, no piensan que en tres años su automóvil en pruebas solo ha tenido un incidente, mientras que en la actualidad se producen 1,25 millones de muertes al año por accidentes de tráfico (según el informe global sobre seguridad vial presentado por la OMS).¹⁴

Como aún hay muchas dudas sobre el momento que vivimos y no vamos a despejarlas aquí, por ahora vale la pena que nos preocupemos por la formación de las personas, con la esperanza de que eso les ayude a mejorar su empleabilidad y su entorno próximo.

Las empresas deberían preocuparse por **devolver a la sociedad parte de lo que antes han obtenido de esta.**

Y por lo que respecta a los particulares también tenemos mucho que aportar, especialmente cuando nos organizamos en plataformas de economía colaborativa que facilitan la **cooperación colectiva**: el *crowdfunding* o micromecenazgo.

- Las empresas de futuro se preocuparán cada vez más por el bienestar de la sociedad.
- Hay que posicionar la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) como un elemento estratégico de las compañías.
- La RSC facilita crecer en dos ámbitos: en clientes y en la atracción de talento.
- La formación mejora la capacitación de las personas y desarrolla el talento. Permite abandonar tareas rutinarias para dedicarse a las de mayor valor añadido.
- El reto actual es sustituir los empleos que la tecnología está destruyendo.

- El problema no es la tecnología; la cuestión es qué hacemos con ella.
- Organizaciones y particulares, todos somos responsables de devolver a la sociedad parte de lo que nos ha dado.

1. Uno de los factores que valoran los milenials a la hora de identificarse con una empresa son sus valores, su compromiso con la sociedad. Esa variable es mutua, puesto que las organizaciones no buscan empleados, buscan «fans»; porque en la medida en que amamos una marca, más aumentará el sentimiento de pertinencia y reduciremos la rotación (¿alguien cambia de equipo de fútbol?). Ese es precisamente el concepto que utiliza Xavier Berneda, CEO de la empresa Munich: «No hablamos de cliente, hablamos de fan». De hecho, Xavier dice que no compete con Adidas o Nike; en realidad compete con Apple, que es la marca que concentra la atención de los jóvenes.

2. <http://www.empleo.gob.es/estadisticas/eat/eat15/Resumen_resultados_ATR_2015.pdf>

3. Aquellos que se producen durante el desplazamiento del trabajador desde su domicilio hasta su lugar de trabajo, y viceversa.

4. Que las necesidades de formación vengan desde «arriba», hace que la formación adquiera una categoría estratégica, que se vea como una inversión. Se realizan reuniones de dirección a principio de año y a lo largo de él, para identificar necesidades, tomar decisiones estratégicas y decidir acciones formativas.

5. <<http://www.frontierim.com/files/file/download/id/1220>>

6. Ford, Martin (2016). *El auge de los robots*. Barcelona: Paidós.

7. Malkiel, Burton G. (2008) *Un paseo aleatorio por Wall Street. La Estrategia para invertir con éxito*. 10.ª Edición. Madrid: Alianza editorial.

8. Quizá muchos de ellos merezcan expiar los pecados que nos llevaron a la peor crisis económica mundial de la historia, pero eso ya es una reflexión ética.

9. <<https://www.theguardian.com/technology/2016/dec/22/bridgewater-associates-ai-artificial-intelligence-management>>

10. <<http://www-03.ibm.com/marketing/mx/watson/what-is-watson/>>

11. <<http://www.theguardian.com/world/2016/may/25/adidas-to-sell-robot-made-shoes-from-2017>>

12. Se está dejando notar el aumento de propuestas populistas entre los políticos. La pérdida de empleos y la ausencia de expectativas suelen ser campo abonado para que florezcan los extremos.

13. Datos facilitados por Eurostat en 2011. <<https://docs.google.com/spreadsheets/d/1UrIUNWCVnkzBVLnNo9R6LaWABIH2NZ9LvZmKSB98YIY/edit#>>

14. <http://www.who.int/violence_injury_prevention/road_safety_status/2015/es/>

Capítulo XII

Las TIC acercarán el modelo de la Universidad Corporativa a las pymes

A los que ya tenemos «una cierta edad» y aún nos apasiona la formación, como herramienta de transformación de la sociedad...

Hace unos meses mantenía una «acalorada» discusión sobre modelos de universidades corporativas con Jordi López, un consultor que lleva más de 25 años en el sector de la formación y al que me une una larga amistad.

Aunque no me canso de decir que para decidir la creación de una Universidad Corporativa el volumen de trabajadores no importa, porque lo relevante es alinear los objetivos de la formación a los objetivos de negocio de la empresa, no es menos cierto que la mayoría suelen ser empresas de más de 5.000 empleados.

Tengo que reconocer que, como consultor de la UOC, mi cliente objetivo son especialmente este tipo de empresas, mientras que Jordi se ha especializado en desarrollar proyectos de formación para pymes: aplica el concepto de *universidad corporativa* ajustado a las necesidades de cada una, a veces incluso compartiendo recursos.

Si hay algo en lo que ambos coincidimos, es en el papel protagonista de la tecnología, cada vez más accesible para las pymes (¿recuerda el lector el coste de desarrollo y/o implantación de un *Learning Management System* (LMS)?). Bueno, en eso y en otras cosas. De ahí que me haya resultado interesante incluir aquí su particular visión.

Crear con éxito una universidad corporativa en la pyme

Algunas consideraciones, por Jordi López

Los que ya tenemos «una cierta edad» aún recordamos la época en que, como buenos e intrépidos pioneros, nos atrevíamos a vivir la aventura diaria de salir «a vender» formación a las empresas. Un «producto» del que no se percibía, en la mayoría de los casos, su necesidad. Y eso habría seguido siendo así, con toda probabilidad sí, en el plazo de pocos años, dos hechos no hubieran cambiado el *statu quo* para siempre

Por un lado, la irrupción a principios de la década de los noventa de las subvenciones del FORCEM; una suerte de maravilloso manantial del que, en aquel entonces, fluía dinero sin cesar, posibilitando que la formación para las organizaciones y sus empleados fuera gratuita. Un gran avance para la creación y consolidación, en pocos años, de una cultura proclive a la formación,

Por otro, el rápido acceso universal a internet permitiría disponer de un «espacio» («ciberespacio») para la formación y el aprendizaje y con él la posibilidad de dotar de un canal y enfoque nuevo a la formación no-presencial, yendo un paso más allá de la clásica –y a menudo infravalorada– «formación programada».

De esos primeros esfuerzos voluntariosos por hacer llegar contenidos a trabajadores en activo, hemos pasado en pocos años al amplio despliegue tecnológico actual, pasando de discutir sobre «plataformas» y su idoneidad o coste a ver a este último caer en picado de la misma forma que ya no hace falta disponer de una diplomatura universitaria en imagen y sonido para crear y editar un vídeo didáctico de corta duración.

La espectacular reducción de costes de la tecnología y la exuberancia de aplicaciones y posibilidades nos permite realizar todo aquello que siempre habíamos soñado hacer con la formación.

Presentar la formación como algo habitual en las empresas, por un lado, y conseguir la universalización y accesibilidad total a la tecnología, por otro. Y en paralelo a esa evolución, el nacimiento de las universidades corporativas, que llegaron para quedarse como herramientas al servicio del desarrollo y la estrategia de las organizaciones.

Hasta ahora, siempre hemos identificado *universidad corporativa* con *gran empresa*. Todos los ejemplos que ustedes puedan haber leído o vivido, y que nosotros podamos mostrarles citarán las empresas de mayor dimensión del país o a nivel mundial. Y cuanto mayores y más dispersas, mejor. Pero que hasta ahora haya sido así y que, de hecho, los pioneros (como en muchas otras situaciones) hayan sido empresas de grandes dimensiones y con trabajadores muy dispersos no debería llevarnos a concluir que deba seguir siendo así.

Teniendo en cuenta que la gran mayoría de nuestras empresas son medianas y pequeñas, y que dan empleo a la inmensa mayoría de nuestros empleados, ¿qué deberíamos contemplar para hacer viable una Universidad Corporativa en nuestras pymes?

A tenor de mi experiencia, son cuatro los ejes que aparecen de forma clara y distinta como elementos para trabajar: **personas, arquitectura, red y coste**. Son cuatro puntos que, aun existiendo en las actuales (y grandes) universidades corporativas, deben ser enfocados y abordados de forma diferente en las futuras universidades corporativas de nuestras pymes

1) **Las personas**. Crear una Universidad Corporativa en una empresa de menores dimensiones, con una mayor concentración geográfica nos lleva a cuestionarnos la necesidad de grandes inversiones que, al menos aparentemente, han priorizado la tecnología por encima del contacto personal. No me malinterpreten, no hablo de «apostatar» de la tecnología, sino, sencillamente, que empresas en las que a menudo todos los empleados pueden hablar entre sí dirigiéndose por el nombre y apellido, quizás la tecnología puede pasar a un segundo plano en muchas de las acciones de desarrollo de la universidad

A modo de ejemplo, gestionar la formación y el desarrollo de centenares (o miles) de directores de oficina bancaria distribuidos por el país (o el planeta) nos lleva a pensar como primera opción (y ciertamente mejor) en una potente intranet en la que alojar contenidos apoyados por un buen sistema de administradores y tutores –entre otras figuras–, mientras que para una empresa de tres cientos trabajadores con media docena (o quizás menos) de personas por puesto; el coste por participante tanto del contenido como de su «cuota proporcional» de gasto de «estructura» será más elevado.

Por otro lado, en empresas de menor dimensión, muchos puestos, además, no suelen coincidir con la descripción «al uso» (ni tan solo para todos los diferentes ocupantes del puesto) y así, por ejemplo una persona concreta puede desempeñar tareas que, en una gran empresa, correspondería a otro puesto. Sirva a modo de ejemplo el caso real de una pequeña empresa industrial en la que el director comercial era, al mismo tiempo, director de logística desde que, varios años atrás, un problema de demora en la entrega de producto acabó perdiendo varios clientes.

El conocimiento de la cultura de la empresa, de los valores, a menudo no escritos, de las particularidades de cada puesto, de la importancia de las relaciones con clientes externos e internos..., son factores que llevan a pensar en la importancia del factor «persona» en las posibles acciones de desarrollo de las

universidades corporativas en las pymes.

Detengámonos en los elementos clave en nuestra universidad:

1. Las personas

1.1) El «formador» o «acompañante». En este contexto, pues, el aprendizaje continuado debe darse no solo por un experto en crear contenidos y/o transmitirlos, sino también, y muy especialmente, por el apoyo del formador, o de un compañero o de un «veterano» en el proceso de desarrollo y transferencia de lo aprendido en el puesto.

Una característica que *a priori* debe definir a las pequeñas y medianas universidades corporativas debe ser el trato personalizado y el apoyo y supervisión constante, cercana, personalizada, individual e individualizada.

1.2) Alumnos. La Universidad debe llegar a todos. Por igual. En una gran empresa con miles de empleados puede tener sentido centrarse únicamente en (o, como mínimo, priorizar) el desarrollo de aquellas personas que tomarán las decisiones estratégicas. Pero «clonar» ese abordaje en una empresa de tres cientos, cien o cincuenta trabajadores sería tan erróneo como ineficiente.

1.3) El «responsable académico». La estructura organizativa de estas nuevas universidades deberá ser más plana dado lo reducido del número de «personas». La estructura y abundancia de cargos y comités que abundan en las universidades corporativas actuales suele estar relacionado con la necesidad de implicar a la dirección. Y, de hecho, es una herramienta y estrategia que se ha revelado útil para tal fin. Trataremos este tema con mayor detalle más adelante; pero, en empresas de poco tamaño y menor dispersión, existen otras estrategias para lograrlo, y la sola figura del «director académico» en la Universidad Corporativa de una pyme es más que suficiente para muchas de las tareas que, en las grandes, suele quedar distribuida entre diferentes cargos y comités.

2) La arquitectura. Junto a las tradicionales «escuelas» o «facultades» donde desarrollar e impartir las acciones, dos espacios adquieren un mayor protagonismo en las universidades corporativas en las pymes.

2.1) La biblioteca. ¿Cuán importante es para su empresa retener el talento? ¿Qué sucede si aquel técnico que domina aquel proceso (a aquella «gran cuenta») decide irse? Si su empresa tiene varios centros de producción con más de un técnico en cada uno, podrá cubrirlo sin mayores dificultades, pero, si es una empresa pequeña, ¿dispone de relevo para tal eventualidad? Todas las universidades disponen de biblioteca, pero, en una pyme, la existencia de un lugar donde «recopilar y hacer accesible» el conocimiento y la experiencia acumulados se revela como factor clave, sino el más relevante.

Acabo la reflexión en este punto con otra pregunta, ¿debe ser una biblioteca «privada» o «abierta» al público?, ¿qué conocimiento puede y debe reservarse la empresa para sí y qué parte puede (y quizás debe) compartir con otras universidades corporativas?, no solo para compartir costes, sino para compartir buenas prácticas y para crear «servicios compartidos» que pudieran darles servicio a dos o más universidades corporativas. A modo de ejemplo, el caso de la posible Facultad de Pedagogía que comentaré más adelante.

2.2) El laboratorio, un lugar donde experimentar, discutir, exponer ideas y proponer mejoras de proceso, innovar y, aunque no menos importante, por el solo hecho de participar en el proceso de debate generar compromiso y empoderamiento.

3) Trabajar en red. Que estemos hablando de universidades corporativas, de pequeñas y medianas empresas no quiere decir que estemos hablando de pequeñas y medianas universidades corporativas. Ya hemos comentado antes que estas universidades cobran sentido si llegan a todos los empleados, no solo a

sus principales responsables. Y ese afán (y necesidad) de capilarización, de llegar a todos y cada uno de los empleados para potenciar el alineamiento y desarrollo de todos sus trabajadores es lo que, independientemente del tamaño de la empresa o universidad, la convierte, a juicio en «grande», porque mejora la competitividad.

Así pues, si, independientemente del tamaño, la voluntad es ser «grandes», llegar a todos y poner el foco en las personas (lo individual), ¿cómo resolvemos esta aparente paradoja?

Y solo podremos conseguir esta capilaridad mediante el **trabajo en red**. Lo cual implica trabajar en dos niveles. Por un lado, compartir recursos y, ¿por qué no?, humanos. En un segundo nivel, el disponer de apoyo externo. A modo de ejemplo, parece lógico pensar que si estas nuevas universidades corporativas han de pivotar sobre unas figuras potentes como serían estos formadores-tutores-mentores, alguien debería encargarse de su continua formación y supervisión. A modo de una Facultad de Pedagogía (un servicio compartido externo) que posibilitara que esas universidades corporativas se centraran en formar y desarrollar personas para alinearlas con la estrategia y mejorar su contribución a los objetivos de negocio.

4) Y, por último, pero no por ello menos importante, **el coste**; una dimensión siempre importante, pero aún más cuando estamos hablando de pymes. Ello implica trabajar en tres ejes:

4.1) La minimización de la arquitectura habitual de las universidades corporativas suele ser una manera de tender puentes entre la dirección de la empresa y los beneficiarios del ente, una manera (excelente, al fin y al cabo) de vincularlos, comprometerlos. Pero, en una empresa de dimensiones reducidas, ¿es este el recurso idóneo, el más eficiente? La figura del director académico (apoyado por otras figuras administrativas) y la existencia del laboratorio deberían cumplir con los objetivos de gestión y de compromiso de la dirección que habitualmente realizan los «comités», «direcciones» y cargos varios.

4.2) Las propias acciones formativas deben cubrir más de una necesidad, y no solo formativa, preferiblemente en niveles diferentes. A modo de ejemplo, una acción puede servir para mejorar el nivel competencial de los participantes por un lado y, por otro, para reforzar la identidad cultural corporativa y/o fortalecer los equipos de trabajo, ya sean directivos, comerciales o de fábrica, como es la experiencia real de una empresa trabajando la competencia en idiomas de forma intensiva y residencial (con participantes llegados de todos los centros de trabajo en más de cien países) para, además de la propia competencia en el dominio de la lengua, se favoreciera el contacto personal y, con este, la creación de unas relaciones de trabajo más sólidas y eficaces.

4.3) Disponer de un sistema –«potente» y «práctico» a partes iguales– de medición del impacto de las acciones formativas y de desarrollo que ponga el foco no solo en el retorno de la inversión a corto plazo (aspecto necesario pero no suficiente), sino también a largo plazo. Que sea un sistema «potente» no equivale a «complejo». Debe ser sencillo para que todos los niveles de la organización (implicados en la acción concreta o no) puedan valorar las consecuencias de las acciones. A modo de ejemplo: ¿en qué medida han mejorado las devoluciones de producto desde las tiendas desde la implementación de las acciones de mejora surgidas en la acción X de formación (o en el «laboratorio»)?

Personas, arquitectura, red y coste

Cuatro factores clave para un gran desafío; el nacimiento e implementación con éxito de las universidades corporativas en el corazón de nuestro tejido económico, las pequeñas y medianas empresas.

Con Jordi comparto mi pasión por la formación en las empresas y, especialmente, el convencimiento de la necesidad de articularla mediante una estructura organizativa

estable.

Últimamente, he asistido a tertulias en las que voces acreditadas empiezan a cuestionar el modelo de la Universidad Corporativa.

Para mí, el concepto está más vivo que nunca. Puedo estar de acuerdo en **cuestionar** aquellos proyectos ambiciosos que persiguen prestigiar la formación mediante la imagen:

- **Edificios emblemáticos sobredimensionados en recursos.** A estas alturas, ¿aún hay quien piensa que lo importante es tener metros cuadrados para mostrar musculatura?
- **Directores.** La figura de aquel que, después de una trayectoria exitosa, se le envía a una jubilación dorada al frente de un centro de formación.
- **Esquemas organizativos,** que representan el Partenón y en cuyas columnas vemos representadas las escuelas que forman la universidad.

Por el contrario, creo más necesaria que nunca la formación en las empresas en su más amplio espectro. ¿Recordamos el modelo 70/20/10 de Michael M. Lombardo y Robert W. Eichinger?

La formación excede el espacio aula (presencial o virtual), porque solo el 10 % de la formación que recibimos la producen cursos o actividades de calificación dirigidas. El 20 % se da por medio del *feedback* y las orientaciones que nos dan los demás. Finalmente, el 70 %, el gran grueso del aprendizaje y el desarrollo, se produce en el puesto de trabajo, cuando tenemos que solucionar problemas o afrontamos nuevos retos.

Hay que diseñar nuevos modelos que fomenten la colaboración para potenciar el aprendizaje, difundir buenas prácticas, identificar líderes de conocimiento, desarrollar el talento y favorecer los planes de carrera y los itinerarios formativos.

Muchas organizaciones están mutando su estructura de formación **desde la Universidad Corporativa hacia las escuelas técnicas** (unidades especializadas que obedecen, habitualmente, a temáticas como el liderazgo, estrategia comercial, idiomas y técnica relacionada al negocio). Aunque ese no será el caso de una pyme, sino más bien de empresas grandes con un volumen significativo de necesidades de formación (horas/persona).

Si el nombre es *universidad corporativa* u otro diferente, sinceramente, es lo de menos. Lo importante es la finalidad: la **formación como elemento estratégico** que facilite la sostenibilidad de las empresas.

- Para decidir la creación de una Universidad Corporativa el tamaño (trabajadores o facturación) no debe ser el primer criterio.

- La tecnología acerca la formación a las pymes.
- Los cuatro ejes para diseñar nuestro modelo de formación integral: personas, arquitectura, red y coste.
- Al igual que la universidad tradicional, también hay que repensar el modelo de Universidad Corporativa.
- La formación es un elemento estratégico que facilita la sostenibilidad de las empresas.

Índice

Agradecimientos	6
Prólogo	8
Jordi Solé Cuatrecasas	9
Introducción	10
Jesús Briones Delgado	21
¿Qué significa ser digital?	24
Identidad digital	38
La formación como palanca de cambio	48
El papel de las Universidades	59
Competencias digitales	75
Liderazgo. El papel del directivo en la transformación digital	86
Integración intergeneracional: generación bisagra	100
Retención del talento	118
Big Data y la toma de decisiones	128
Nueva economía	140
Responsabilidad social corporativa	161
Las TIC acercarán el modelo de la Universidad Corporativa a las pymes	173