



Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado



Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado

MAESTRÍA EN RECURSOS HUMANOS

TESIS DE POSGRADO

**Las Universidades Corporativas como modelo de motivación y
unificación de la cultura organizacional: el caso TenarisUniversity**

ALUMNO: DODARO LUCIA

DNI: 34 499 737

TUTOR: ZAVALA HUGO

Índice

Índice	2
Agradecimientos	3
Fundamentación de la elección del tema	4
Planteamiento del tema.....	5
Preguntas de investigación	5
Objetivos.....	5
Justificación de la investigación	6
Viabilidad del proyecto de investigación	6
Estado del arte	7
Marco Teórico	8
Metodología y técnicas a utilizar.....	12
Capítulo 1: ¿Que son las Universidades Corporativas?, ¿Cuáles son sus orígenes?.....	16
Capítulo 2: Estrategias y contenidos de las Universidades Corporativas.....	24
Capítulo 3: ¿Qué es y cómo se forma la cultura de una organización?.....	36
Capítulo 4: ¿Qué son los talentos y por qué es importante retenerlos?.....	46
Capítulo 5: Caso TenarisUniversity: historia, desarrollo y contenidos que dicta.	54
Capítulo 6: Análisis de trabajo en base al caso de estudio ¿Cuál es el real objetivo que persiguen las Universidades Corporativas?.....	69
Conclusión.....	76
Bibliografía.....	82
Anexo I: Entrevista.....	84
Anexo II: Entrevista.....	116
Anexo III: Material Audiovisual	133
Anexo IV: Imágenes de la visita al Campus Campana	134
Anexo V: Notas de opinión	137
Glosario	147

Agradecimientos

Quiero destacar la colaboración para el presente trabajo, en primera medida del tutor Hugo Zavala, ya que su apoyo, como así también, la lectura de entregas parciales y borradores permitieron la realización de la investigación.

Al mismo tiempo a la Universidad de Buenos Aires con la cual me formé en mi carrera de grado y luego en los años de maestría, que me acercó a una diversidad de conocimientos aplicados desde la actualización y profesionalización de sus docentes.

Así mismo, y muy especialmente destaco la ayuda y participación que tuvo la organización Tenaris, especialmente TenarisUniversity y los dos colaboradores, Carla Evangelina Trangoni (coordinadora de capacitación de Universidad Tenaris) y Pablo Augusto Rocha (Training Manager at TenarisUniversity cono sur), que brindaron el tiempo y la generosa información para que esto sea posible.

Por último y no menos importante quisiera destacar la colaboración en lo personal de mi núcleo más cercano que colaboró en cada mínima cosa para poder completar este trabajo en tiempo y forma, mi marido, mis padres, mi hermana y mi bebé de cuatro meses, Federico.

Fundamentación de la elección del tema

Basándome en la premisa, que el mundo laboral se vuelve cada vez más competitivo y que todas las herramientas de capacitación y preparación para ingresar al mercado se vuelven escasas, percibo que cada vez es más alto el nivel de educación requerido para ciertos puestos, otorgando carácter de “normal” al grado universitario y casi al posgrado o especialización.

Este cambio, debido a la globalización, la presencia de nuevas tecnologías y el cambio de paradigma sociocultural y la integración de nuevas generaciones con diferentes necesidades, torna cada vez más importante el entendimiento del negocio de la compañía, y de los recursos que la componen. A su vez, por la importancia de captar el conocimiento que reside a nivel individual, consolidándolo y enriqueciéndolo al hacerlo común.

Esto significa un mayor grado de compromiso y de entendimiento constante con la organización.

Los impactos económicos y políticos globales y la aparición de nuevos paradigmas más complejos, hacen notar el cambio en las organizaciones, que ya no pueden conformarse con mantener idénticas necesidades de capacitación.

En consecuencia, pienso que cada vez más, los empleados buscan distinguirse, demostrando calidad en su desempeño, para lo cual, considero que es importante estar actualizado constantemente y buscar la mejor manera de hacer las cosas en todo momento.

Las Universidades Corporativas, relativamente nuevas, son ya un fenómeno en crecimiento y constante expansión, que buscan ese desarrollo de capacidades dentro de la organización para lograr sacar el mayor provecho del aporte de cada uno de sus colaboradores.

Planteamiento del tema

Las Universidades Corporativas, como método de capacitación en el mercado, surgieron por las falencias que las compañías encontraban en el grado de conocimiento específico que sus recursos tenían sobre las diferentes áreas competentes, utilizado además de como capacitación, como método motivacional que pretende retener aquellos, diferenciados como talentos y, en cierta manera homogeneizar, considerando su presencia en distintos puntos del mundo, la cultura organizacional global de la empresa.

Preguntas de investigación

- ¿Qué impulsa a las organizaciones a invertir en programas de entrenamiento como las Universidades Corporativas? ¿Cuáles son los conocimientos que brindan?
- ¿Cuántos de sus recursos participan en las mismas y con que criterio se selecciona al personal que se capacita a través de ellas? ¿Todos acceden?
- ¿Funcionan como una herramienta de retención de talentos para aquellos recursos valorados por la organización?
- ¿Se da a conocer una cultura organizacional única a través de la Universidad Corporativa?

Objetivos

GENERAL

Identificar el propósito real de las organizaciones al desarrollar entrenamiento de sus recursos dentro de las denominadas Universidades Corporativas.

ESPECÍFICOS

- Estudiar las necesidades organizacionales que desembocaron en la creación de la Universidad Corporativa, sus orígenes y su marco histórico.
- Describir cómo se desarrollan los conocimientos que se imparten y de qué modo se relevan las necesidades de capacitación.
- Reflexionar si la Universidad Corporativa de Tenaris sirve como medida para atraer y retener talentos.
- Considerar si, a nivel global, todos los participantes terminan recibiendo la misma cultura organizacional.

Justificación de la investigación

La justificación de la investigación parte de la base que el tema es relativamente nuevo, pero que está en pleno desarrollo.

A su vez, hay un alto grado de confusión en cuanto a la terminología, ya que éstas se confunden con instituciones formales de educación que brindan títulos certificados por el Ministerio de Educación.

El aporte del presente trabajo es aclarar el real objetivo de las Universidades Corporativas y diferenciarlas de aquellas organizaciones que tienen meramente centros de capacitación, buscando identificar con qué propósito fueron creadas y demostrar a su vez, si mantener una Universidad Corporativa sirve para homogeneizar la cultura de esa organización y retener a quienes considera talentos dentro de la misma.

Viabilidad del proyecto de investigación

La investigación sobre el tema descrito dentro de la organización elegida como unidad de análisis (Tenaris) se vuelve posible, a partir de la conexión que se realizó con la empresa a través de Ernesto Rona, docente de posgrado de esta universidad.

Justificando el valor que tiene realizar dicho estudio en esta organización, se volvió trascendente conectarnos con ellos para que nos brinden la información pertinente.

A pesar de no formar parte de la misma, el proyecto tuvo muy buena recepción y se nos brindó el espacio de contacto en más de una oportunidad, pudiendo desarrollar las herramientas de investigación que se proponen para este trabajo.¹

Estado del arte

Para la explicación y entendimiento acerca de las Universidades Corporativas, cuáles fueron sus orígenes, desde cuándo y por qué están en funcionamiento, se estará utilizando el trabajo de investigación presentado por Viltard, Leandro Adolfo (2012), “Universidad Corporativa (UC), explicación de su existencia, funcionamiento y las posibilidades de implementación en Argentina, a partir del aporte que realiza a la eficiencia estratégica y operacional”, el cual fue presentado como trabajo de investigación de doctorado en esta Universidad.

En cuanto al abordaje de los temas de capacitación y formación profesional, se buscará el punto de vista de Ernesto Gore, basándonos en sus textos “Conocimiento colectivo, la formación en el trabajo y la generación de capacidades colectivas” y “La educación en la empresa”.

Para entender la cultura de la organización y el management desde el punto de vista actual, se buscarán textos de diversos autores que estén actualmente en difusión y que presenten estos temas de tendencias en el negocio, para poder con ellos dar a conocer la actualidad de las organizaciones. Entre ellos podemos mencionar a Chiavenato con “Gestión del talento humano”, Martha Alles con su trabajo “Comportamiento Organizacional, como lograr un cambio cultural a través de competencias” y Rafael Echeverría con “La empresa emergente, la confianza y los desafíos de la transformación”.

¹ Ver anexos 1 y 2.

Se propone a su vez, la actualización de algunos de los contenidos que se desarrollarán a través de papers de autores contemporáneos, ya que el tema elegido es relativamente nuevo.

Marco Teórico

Para entender un poco más sobre las Universidades Corporativas, podemos decir que las mismas son un fenómeno relativamente nuevo, que surge en 1960 en Estados Unidos, pero que llega a la Argentina, recién el 1990. La Universidad Corporativa se encuentra ampliamente difundida, mostrando una evolución vertiginosa. En 1988 ya existían unas 400, en el 2000 se calculaban en más de 2.000 y actualmente, ese número llegaría a más de 3.000. Para muchos estamos en presencia de un nuevo paradigma en el modo de capacitar y desarrollar a los empleados de una empresa.

Las Universidades Corporativas se han convertido en centros de ganancias y sus negocios se fueron expandiendo con los del negocio principal.

Greeberg R. (1998) afirma que el cambio fundamental que ha propuesto la UC es ligar la estrategia y los objetivos generales al entrenamiento y a la capacitación. Insiste que su propuesta abarca al entrenamiento y a la capacitación como un proceso de aprendizaje estratégico, lo que impacta directamente en la motivación y la satisfacción de cada individuo.

Meister, Jeanne (2000), califica la UC como un ámbito empresario donde la educación total a impartir toma lugar. Incluye a los empleados, clientes y proveedores, ligando los objetivos estratégicos a los de la enseñanza para cumplir con los objetivos de la organización. Representa una redefinición ya que enlaza los objetivos estratégicos con los educacionales, individuales y colectivos de las organizaciones.

De este modo, la UC podría definirse como el lugar en donde las decisiones estratégicas tienen su origen a través de la utilización del aprendizaje y del cambio cultural y que, en ella, no deberían existir elementos disociados o

fuera de contexto, pudiendo visualizarse como un catalizador de los procesos y recursos importantes de la empresa.

Para concluir, podemos agregar que la aceptación de las UC se debe a un modelo de educación orientada al mercado con foco en la conveniencia, self-service y uniformidad de producto. Representando una oportunidad para establecer sociedades y servicios más novedosos, como también una competencia para distinguirse.

La Universidad Corporativa se convierte en el primer comunicador de la visión, de los valores y de la cultura a todos los interesados, enlazando la educación de los empleados con la estrategia corporativa. Es la herramienta que articula el cambio en la organización con las necesidades competitivas, a través de la educación de los interesados.

De esta manera, puede afirmarse que es importante para la difusión y el aprendizaje y la cultura, transfiriendo conocimientos y herramientas prácticas al estudiante, para que sean aplicados en su propio beneficio y en el de la organización.

Los contenidos variarán en función de las necesidades y objetivos de cada organización.

Esto implica que termina generando un modo de aprendizaje capaz de combatir la obsolescencia de los conocimientos, agregando valor al negocio y contribuyendo a la empleabilidad del talento organizacional. (Viltard, 2012, pag. 41)

A su vez, Ernesto Gore (2004) indica que la formación en el trabajo se suele obviar el hecho de que, a diferencia de la educación formal (que educa para un contexto relativamente poco específico), la capacitación suele tener que ver con cambios de rutinas en un lugar muy preciso. Además, sugiere que se opera, muchas veces, una cierta metáfora "vacunatoria" del proceso de enseñanza-aprendizaje, en la que si se verifica que aprendió, le dura un tiempo; y si no aprende, se repite la operación.

Muchas empresas se concentran en la forma en que saldrán a competir al mercado, en su financiamiento, inversiones en marketing y publicidad, en el cumplimiento de los presupuestos, y no reparan en que la cultura juega un papel fundamental en la implementación de las estrategias. Si aprovecharan su potencial, intensificarían su fortaleza en relación a la competencia.

“La Cultura es la fuerza que puede hacer que un millón de hombres marchen hacia un objetivo, llenos de orgullo, esfuerzo, dedicación y deseo de éxito, aun cuando las probabilidades de éxito sean ínfimas” (Braun, 2016, pag.34).

El poder de la cultura es que “contribuye a desarrollar sentido de propósito, pertenencia y comunidad, en un entorno de compromiso y confianza, autoestima, orgullo, esperanza, pasión, felicidad, gratitud, y por lo general, cualquier otro estado mental positivo en el grupo” (Braun,2016, pag.40).

La cultura está compuesta de creencias, pensamientos, sentimientos y emociones. No se ve, pero sí se hace visible en ciertos comportamientos.

Las empresas con culturas fuertes tienen mejor desempeño, mayores retornos y hasta cotizan mejor en bolsa. Sus resultados van mucho más allá de mejoras en el clima laboral.

Los líderes deberán generar culturas fuertes y positivas para despertar las fortalezas en las personas, alineándolas con la visión de la empresa a través del manejo de las emociones.

Considerando la postura de Jorge Etkin, en el proceso de adaptación a las demandas de un contexto cambiante, la organización puede incluir nuevas soluciones, pero no significa que esta vuelva a fundarse, es decir mantiene su identidad y rasgos constitutivos.

El autor define a la organización viable como aquella que sobrevive en el tiempo manteniendo su cohesión interna, pero sin perder su capacidad de ajustarse a las necesidades del entorno. El mantiene que “debe destacarse que la noción de invariancia adscripta a la identidad no es absoluta, sino que alude a la permanencia por espacios de tiempo suficientemente prolongados de ciertos

rasgos característicos y propios de la organización. Con los rasgos de identidad se pretende resaltar la continuidad de existencia y no deben confundirse con rigideces y estereotipos que conducen a una constancia estática que finalmente atenta contra la propia supervivencia.” (Jorge Etkin, 1997, pag. 160)

Para persistir en el tiempo y crecer, se deben mejorar las relaciones externas para satisfacer las demandas del entorno y mejorar las relaciones internas reforzando la unión y congruencia entre sus miembros. Se debe invertir en lo social, movilizar al factor humano y darles espacios de participación.

En síntesis, para perdurar, la organización debe tener capacidad de adaptarse y la creatividad para responder al nuevo contexto, incorporando nuevas formas para mantener lo existente.

Retomaremos esto para explicar el porqué de la necesidad de una cultura única y fuerte, y si el proyecto de Universidad Corporativa puede ayudar a estos fines.

Hipótesis

“La formación impartida por las Universidades Corporativas, permite la construcción común de la cultura organizacional a través de las distintas áreas y países donde las organizaciones tienen presencia”.

HIPÓTESIS SECUNDARIAS

- La Universidad Corporativa facilita la mejor adaptación a la organización, de personas que trabajan en distintas partes del mundo y son parte de una misma empresa.
- La Universidad Corporativa permite distinguir “talentos” y motivar a ellos al desarrollo de carrera dentro de la compañía.
- TenarisUniversity como ejemplo de Universidad Corporativa logró a lo largo de los años mejorar la comunicación acercando la estrategia de la organización a los empleados.

Metodología y técnicas a utilizar

Tipo de Estudio:

Considerando que se busca dar claridad sobre el funcionamiento de esta metodología de capacitación, describiendo sus orígenes, el contenido de los programas y el verdadero propósito para el que fueron creadas, el tipo de estudio será mayormente descriptivo. Se tratará de indicar qué características tienen y cómo se manifiestan.

Las variables bajo análisis serán, la cultura de la organización que se usará como unidad de análisis y el método de capacitación de Universidades Corporativas, con el fin de describir si realmente están relacionadas entre sí.

Se buscará dilucidar si realmente este método de capacitación organizacional contribuye a formar una cultura global, homogeneizando la presencia de una multinacional en diferentes regiones. También se propondrá ver si tiene otros logros para la organización.

Durante el desarrollo de este trabajo utilizaremos un tipo de investigación no experimental con un diseño transversal, debido que se recoge información en

un momento dado del tiempo (la actualidad), con el fin de comprobar lo que planteamos en la hipótesis.

Se buscará ejemplificar la problemática a través de un estudio de caso.

El Estudio de Caso parte del supuesto de que es posible conocer un fenómeno estudiado a través de la explicación intensiva de la unidad de análisis, donde el potencial heurístico está centrado en la relación entre el problema de investigación y la unidad de análisis, lo que facilita la descripción, explicación y comprensión del sujeto/objeto de estudio. (José Rodríguez Terceño, 2013, p.444).

Se realizará el análisis de caso sobre la compañía Tenaris, y específicamente sobre el proyecto Universidad Tenaris que ellos llevan a cabo desde hace ya varios años.

Se eligió a dicha compañía para el análisis por el hecho que tiene presencia mundial y porque permitirá verificar unos de los objetivos que tiene la investigación, establecer si se originan estas herramientas de capacitación con la intención de motivación y acercamiento a una cultura global única, sobre todo en organizaciones como la mencionada que tienen presencia en distintos puntos del mundo, con culturas regionales muy distintas entre sí.

Las variables bajo análisis serán:

Variables	Tipo de Variable	Indicadores
Cultura organizacional	TEORICA	Encuesta de clima de la organización.
Universidad Corporativa	TEORICA	Entrevista con referentes de TenarisUnviarsity.
Adaptación a la organización	TEORICA	Grado de respuesta adecuada y coherente a las exigencias de los trabajadores. Grado de colaboración de los trabajadores.

Unidad de Análisis:

En la actualidad son varias las empresas que llevan adelante estos programas de capacitación. Podemos mencionar a modo de ejemplo, Motorola, IBM, Fiat, Toyota y Tenaris entre otros.

Justamente será, Universidad Tenaris, sobre la unidad que se llevará a cabo el análisis de variables que se propone en el presente trabajo.

Con la ayuda de los responsables de llevar adelante dicho programa, se intentará dar a conocer el real propósito que tiene la organización al invertir en estas capacitaciones y a su vez, ahondar más sobre este fenómeno en desarrollo.

El criterio para la selección de la unidad de análisis se reconoce intencional y dirigido, ya que ha sido seleccionada una organización en crecimiento en la Argentina, con presencia en muchos otros puntos del mundo y donde conviven, por tener presencia geográfica en distintos continentes culturas diversas y muy trascendentes.

Estas características, son consideradas de alta trascendencia a los efectos de responder a los interrogantes planteados, por suponerse que el tiempo que lleva transcurrida la TenarisUniversity es muestra para sacar conclusiones acerca de la hipótesis planteada.

Herramientas de investigación:

La recolección de datos para dicha investigación se iniciará con una entrevista abierta a Carla Evangelina Trangoni, coordinadora de capacitación de Universidad Tenaris (UT) escuela de gestión, quien trabaja para Tenaris desde 2008 y para TenarisUniversity desde 2012. Actualmente se encuentra dentro del

equipo de e- learning, el cual está presentando el desafío de incorporar tecnología como método de enseñanza- aprendizaje.²

La elección de dicha herramienta, ha implicado la tarea de construcción del instrumento (aunque al proponerse una entrevista abierta, es una mera guía para la conceptualización de información de ir encausando la misma a los datos que se necesitan relevar), la aplicación de la misma y el análisis de los datos obtenidos de allí. Por tal motivo, podemos decir que dicha herramienta contiene interrogantes semi- estructurados.

También se tuvo la oportunidad de acercarnos a Campana, a la planta de Siderca (siendo ésta el primer centro de producción que la compañía inauguró en la provincia de Buenos Aires en 1954. Siderca S.A.I.C. –TenarisSiderca- opera como filial de Tenaris S.A., firma con sede en Luxemburgo, controlada a su vez por el grupo ítalo-argentino Techint), para tener una segunda entrevista. Esta vez nos recibió Pablo Augusto Rocha, quien se desempeña como manager de TenarisUniversity en el cono Sur. Junto con él pudimos recorrer las instalaciones de la TU y acceder a material que complementa el trabajo de campo.³

² Ver anexo 1

³ Ver anexo 2 y 4

Capítulo 1: ¿Que son las Universidades Corporativas?, ¿Cuáles son sus orígenes?

En estos últimos tiempos el término Universidad Corporativa se ha ido popularizando a nivel mundial, y con el correr de los años la terminología esta cada vez más presente en el ámbito de las organizaciones. Pero, ¿Cuándo surgió?, ¿por qué?, ¿cuál es su objetivo?

El concepto de “Universidad Corporativa” es una tendencia en crecimiento. Los primeros esbozos de esta vertiente se remontan a los comienzos del siglo XX cuando empresas como General Motors y General Electric desarrollaron programas de entrenamiento interno, para brindarles a sus trabajadores las habilidades necesarias para ejecutar su rutina de trabajo. Más adelante, en los sesenta, apareció la primera Universidad Corporativa: la Hamburger University, creada por Mc Donald's. Sin embargo, es a fines de los años 80 y comienzos de los 90 (sobre todo en Estados Unidos), cuando la gestión del conocimiento comienza a tomar relevancia.

Las compañías se dan cuenta que deben desarrollar, educar y re-educar a sus colaboradores de manera permanente (lifelong learning) y que hay un gran desarrollo de industrias completas basadas en el “conocimiento”.

Aun así, el principal desarrollo de este concepto se sucedió durante los noventa. En el mundo actualmente existen miles de Universidades Corporativas, la mayoría de ellas estadounidenses, ya que es un concepto creado en ese país (http://www.ceaga.com/uploads/archivo_304_830.pdf)

De esta manera las Universidades Corporativas comienzan a concebirse como un proceso a través del cual las organizaciones integran la enseñanza/aprendizaje estratégica, continua y orientada a resultados a través de toda la fuerza laboral.

La creación de una Universidad Corporativa es una estrategia que permite a las organizaciones garantizar la educación continua, correcta y oportuna, y que

esa formación sea coherente con los objetivos corporativos. En este sentido, busca conectar el aprendizaje con la estrategia corporativa, y alinear todos los procesos de aprendizaje y desarrollo en la ruta del alcance de un mejor desempeño.

Crear una Universidad Corporativa no debería ser visto como un objetivo de una organización, sino como una estrategia más para ayudar a la organización a cumplir su misión (Marco Lorenzatti, Universidad Blas Pascal).

“La Universidad Corporativa es la organización responsable de gestionar el proceso de aprendizaje y el conocimiento de una corporación con el propósito de incrementar el valor total para los stakeholders de la empresa”. (Tom McCarty, Motorola University).

“Una Universidad Corporativa es una entidad educacional, es una herramienta estratégica diseñada para asistir a su organización (madre) en el logro de su misión, realizando actividades que promuevan el aprendizaje individual y organizacional, el conocimiento y el saber” (Mark Allen, Director de Educación Ejecutiva en Peeperdine University).

Para que sea exitosa, la UC debe desarrollar el conocimiento necesario, según las demandas de cada organización para ofrecer a sus empleados, logrando transmitir experiencias de aprendizaje alineados con la cultura de su organización.

La Universidad Corporativa hace posible que el conocimiento tácito se vuelva explícito, el saber se vuelva organizacional, las mejores prácticas se determinan y se comparten. Es indiscutiblemente una herramienta que permite que la organización se convierta en una organización que aprende.

Es importante distinguir a la Universidad Corporativa de la tradicional.

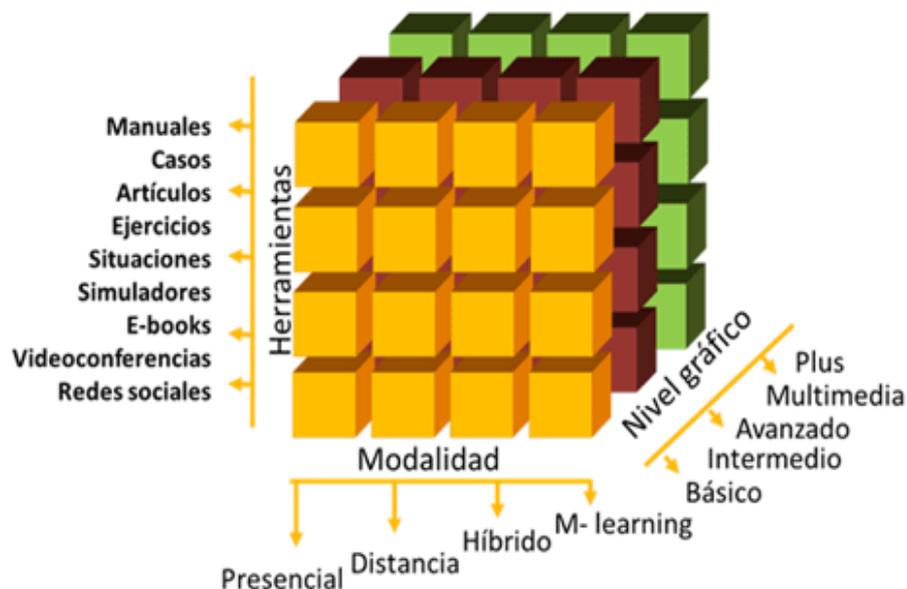
Entendiendo por universidad tradicional a aquellas instituciones de gestión pública o privada, que imparten educación superior, podemos afirmar que la diferencia con la UC radica en que estas últimas no requieren autorización por parte de los Ministerios de Educación o entidades regulatorias del sistema

educativo para funcionar, no son instituciones educativas formalmente constituidas, ni tampoco imparten títulos reconocidos oficialmente. Las UC centran su aprendizaje en los intereses de la empresa que la patrocina y una vez que el trabajador deja ese empleo, la formación que recibió puede que no le resulte de utilidad para aplicar a otras empresas.

También es importante destacar que no todas las organizaciones que consideran tener Universidades Corporativas cuentan con ellas, algunas confunden estos entes con los sectores de capacitación de la empresa.

La Universidad Corporativa es una estrategia que permite a la empresa gestionar el aprendizaje organizacional, para alinearlos con los objetivos estratégicos y lograr las metas organizacionales.

Por ejemplo, en un modelo por competencias, a partir de la definición de los recursos de aprendizaje requeridos para cada competencia, se desarrollan los contenidos considerando diferentes herramientas: manuales, casos, artículos, ejercicios, situaciones, simuladores, e-books, videoconferencias y redes sociales, modalidades: presencial, distancia, híbrido, M-learning, y niveles gráficos básico, intermedio, avanzado, multimedia y plus.



⁴ Grafico obtenido de (<http://circulotec.com/web/guest/universidad-corporativa>)

A través de la creación de una Universidad Corporativa se pretende evolucionar a un modelo de capacitación y desarrollo de alto impacto que cubra a todos los empleados de la institución para:

- Crear cultura
- Crear identidad
- Cubrir necesidades de capacitación
- Evaluar la efectividad de los programas
- Identificar y promover valor

<http://circulotec.com/web/guest/universidad-corporativa>

Algunos casos resonantes de UC a nivel global son:

- **Hamburger University de McDonald's**, una de las primeras Universidades Corporativas del mundo y la primera del sector de restaurantes. Su inauguración ocurrió en 1961, en Illinois, en la planta baja de un restaurante McDonald's, en Elk Grove Village. En los años 70 la universidad creció, se mudó dos veces, aumentó el número de clases y comenzó a funcionar en Oak Brook, Illinois, al lado de la sede mundial de la compañía. Tras 50 años de actuación, McDonald's University se mantiene fiel a la misión de desarrollar talentos y difundir los pilares que tornan exitosa a la marca: calidad de los productos y servicios en un ambiente con severos sistemas de limpieza, higiene y seguridad de los alimentos, por un justo valor (precio) para el cliente (<http://www.mcdonaldsuniversity.com.br/quem-somos/?lang=es>).
- **Motorola University**, comenzó sus operaciones en 1981, con un presupuesto anual de 200 millones de dólares, un campus central en

Chicago y otros distribuidos alrededor del mundo. El plantel de profesores estaba compuesto por unos 400 profesores full-time y otros 700 part-time. Ofrecía programas de liderazgo, management, ventas y marketing de tecnologías emergentes y el costo y la duración para los no empleados variaban de acuerdo al caso. Estaban dispersos en 100 sitios y 21 países con un staff de 700 personas, no contando con un centro de entrenamiento único. Sus programas eran impartidos on line (Viltard, 2012, pág. 52).

- **Disney University** atraía a ejecutivos y público en general, además de sus propios empleados y gerentes. [...] Actualmente, los programas cubren temas de creatividad a liderazgo y se desenvuelven en sus edificios de alto vuelo y diseño con 28 estudios de aprendizaje, centros de producción de altas calidad, un anfiteatro externo, un cine, una estación de radio y un centro de negocios (Viltard, 2012, pag 53).

Las Universidades Corporativas permiten que la organización se centre en las necesidades específicas de aprendizaje de sus empleados en función del mercado o sector en el que operan. Así, las compañías se aseguran el aprendizaje técnico y también el de sus propios valores y filosofía corporativa.

¿Qué pasos deben seguirse para implementar y sostener exitosamente una Universidad Corporativa?

1. Formación de un órgano de gobierno que establezca y defienda los compromisos institucionales de la empresa u organización hacia el proyecto.

2. El plan de acciones de la Universidad Corporativa se formula en base a los objetivos de la organización. La UC debe estar alineada y al servicio de los objetivos de la empresa.

3. La organización debe contar con un diagnóstico claro sobre la situación actual de las competencias de todas las personas de la empresa, identificando las competencias ideales requeridas para cada puesto de trabajo y en qué medida se

observan diferencias con respecto a los conocimientos, habilidades y actitudes observados en cada individuo.

4. Determinación de las audiencias que serán usuarias de los servicios de la UC. En este punto considerando también la posibilidad de llegar a clientes, proveedores y familiares del personal.

5. Confección de un presupuesto con horizonte en el corto, mediano y largo plazo.

6. Elaboración de los procesos (y procedimientos) para diseñar, validar y autorizar la creación de los servicios (cursos, talleres, seminarios, programas e-learning, etc.) a implementar en la población objetivo.

7. La organización debe seleccionar en qué universidad tradicional apoyarse para los procesos que no son propios de su actividad normal. También se pueden incorporar como aliados estratégicos otros consultores o proveedores de formación.

Como nos afirmaba Carla Trangoni en la entrevista: "... Viene la escuela, me cuenta la necesidad, se define cual es el mejor proveedor, todo lo atractivo según el contenido a desarrollar y después los validamos." ⁵En esta referencia nos confirmaba que cuando la necesidad de capacitación no puede ser resuelta de modo interno, o no son ellos los mejores para dictar el contenido, se establece una búsqueda de la institución o persona más idónea.

8. Determinación de los recursos humanos, físicos y tecnológicos con los que contará la UC.

9. Adicionalmente, debe desarrollarse un sistema de medición que permita a la organización monitorear, de forma continua, la calidad de los programas y los avances en la consecución de los objetivos estratégicos.

10. Finalmente el órgano de gobierno comunicará de manera constante y contundente la visión de la UC. Es deseable un alto compromiso hacia el proyecto

⁵ Ver entrevista en anexo 1

en todos los estratos de la organización. Todos los interesados deben ser conscientes de la misión, objetivos y “productos” de la UC.

Las Universidades Corporativas se perfilan como una de las tendencias que marcarán la formación empresarial en un futuro, puesto que han surgido como una evolución del departamento de formación para el desarrollo no solo de los empleados, sino también para los clientes y proveedores de la organización. Son estructuras internas, con o sin entidad jurídica propia, diseñadas para mejorar el desempeño tanto individual como de la organización y comprenden un plan de desarrollo integral, asegurando que el aprendizaje y el conocimiento estén directamente conectados con la estrategia y los objetivos del negocio así como con los procesos y los procedimientos de la organización (<http://blog.inspiringbenefits.com/recursos-humanos/la-universidad-corporativa-como-herramienta-de-desarrollo-y-fidelizacion-de-empleados>)⁶

Los principales objetivos de las UC son: mantener y hacer crecer el sistema de gestión del conocimiento de la empresa, ayudar a atraer, desarrollar y retener líderes, y proporcionar a los empleados las competencias y aptitudes necesarias.

De igual forma, facilitar la formación continua de sus empleados especialmente de los altos mandos, es el objetivo principal de crear una Universidad Corporativa en una compañía. Esta medida surge a partir de la necesidad de mejorar las habilidades de empleados que están y los que llegan nuevos, todo esto con el fin de que utilicen de una forma adecuada los recursos para mejorar sus conocimientos y los sepan aplicar en su trabajo.

Idealmente se debería contar con un programa completo de descripción y evaluación de puestos de trabajo y la correspondiente evaluación del desempeño.

Basamos lo antes dicho en lo que afirma el autor de La empresa Emergente, la confianza y los desafíos de la transformación, Rafael Echeverría al indicar: “Antes, el acceso a la información se traducía en una importante ventaja competitiva para las empresas. Hoy día, no es el acceso lo que confiere ventaja, sino la capacidad de discernir lo que es información pertinente y lo que se logra

⁶ Este artículo ya no se encuentra disponible a la fecha de entrega de la presente investigación

hacer con ella. Ello nos desplaza del tema de la información al tema del conocimiento. El conocimiento se expresa en capacidad de acción eficaz. Saber es saber hacer, es saber-cómo, es know-how. El conocimiento hace uso de la información para potenciar la acción. Es información puesta a trabajar” [...] La empresa de hoy descansa como nunca en sus reservas de conocimiento. Pero nuevamente, tal conocimiento no se encuentra sólo en la capacidad de acción individual de sus miembros, aunque éste es sin duda un aspecto importante. Dicho conocimiento se encuentra también en su estructura. Lo encontramos, por ejemplo, en sus tecnologías, en sus prácticas de trabajo conjunto y en sus procesos. Ellos expresan capacidades diferenciales de eficacia que son independientes de los individuos que participan en ellos. Un proceso diseñado para garantizar las mejores prácticas en su rubro, es portador de conocimiento. (Echeverría, 2000, pág. 63).

Las universidades corporativas administran conocimientos para lograr mayor valor en las compañías, transformar el know how de las empresas y darles una estrategia de mercado respecto de sus competidores. No solo hacen, sino que saben hacer, eso es una distinción y por lo tanto una ventaja competitiva.

Contar con personal que sepa hacer y sepa transmitir conocimiento será de real importancia para las empresas que vienen, las empresas emergentes como defiende el autor Echeverría. Empresas que se actualizan, que se distinguen, que aprenden y crecen.

Capítulo 2: Estrategias y contenidos de las Universidades Corporativas

La Universidad Corporativa se caracteriza por tener dominio de las estrategias y prácticas de aprendizaje. Generalmente, se caracteriza, por plantear la formación de los profesionales a corto y largo plazo, al mismo tiempo.

Todo ello, con el fin de garantizar la motivación, adaptación, desempeño e impacto en los resultados de las personas y facilitar así el desarrollo de su talento. A continuación, se indican las generalidades de sus servicios.

Lugar de estudio	Pueden ser presenciales o virtuales (generalmente los corporativos han destinado programas formativos para todos sus lugares de participación en el mundo, lo que enriquece la posibilidad de compartir conocimientos entre sus estudiantes no importando que estén físicamente distantes entre sí).
Herramientas tecnológicas de enseñanza	La tecnología de información ha favorecido la proliferación de los contenidos a través de plataformas y software con los que facilitan y recrean los contenidos de estudio. Herramientas como el e-learning ⁷ , m-learning ⁸ y gamificación, contribuyen a la utilización de aplicaciones y dispositivos para hacer más dinámico e interactivo su aprendizaje.
Estrategias de aprendizaje	Dotar de habilidades, conocimientos y experiencias en sus participantes, obliga a que las estrategias de aprendizaje sean orientadas a lo práctico, reflexivo, analítico y real, por lo que las siguientes, pueden ser contempladas en sus procesos: estudios de casos, simulaciones, solución de problemas,

⁷ Ver glosario

⁸ Ver glosario

	<p>networking, ejercicios, panel de información, etc.</p>
Contenidos	<p>Las temáticas tratadas son variadas. Estas pueden ser desde aspectos generales de la empresa, hasta situaciones técnicas y específicas de sus procesos o actividades naturales del área, departamento, puesto o procedimiento que se trate. Pero adicional a ello, se incluyen programas de formación integral de la persona.</p> <p>No hay que pasar por alto que promueven programas de carrera enfocados a desarrollar los talentos de sus líderes potenciales, con contenidos formativos que los dotan de competencias gerenciales y estratégicas para sus actividades.</p>
Participantes	<p>Hay que tomar en cuenta que la persona decide hasta dónde quiere desarrollarse, por lo tanto, la voluntariedad es una característica que permite su incorporación a los programas de carrera y formación ofrecidos por la empresa. Claro está, que habrá cursos y programas obligatorios para todo el personal. Por otro lado, se hace imperativa la participación de aquellos talentos y/o líderes potenciales.</p> <p>Algunas universidades ofrecen sus servicios a otras organizaciones o público en general, que tienen el deseo de crecimiento profesional.</p>
Facilitadores	<p>El personal que dirige los cursos o programas formativos pueden ser los jefes o líderes de algún área de la empresa, que con su expertice y habilidad transmiten sus conocimientos o también personal académico de importantes: universidades, centros tecnológicos o centros particulares de enseñanza,</p>

	quienes orientan específicamente sus conocimientos teórico – prácticos para desarrollar y dirigir programas especializados requeridos por la organización.
--	--

Lo primero que una Organización debe considerar a la hora de estructurar una Universidad Corporativa, es entender la necesidad y aplicación presente y futura de ésta. Además, debe preguntarse: ¿Por qué la necesito? ¿Cómo se alinea con la estrategia?, ¿Qué va a hacer dentro de la organización? y ¿Cuáles serán sus objetivos?

Las respuestas a estas preguntas conducirán a la formulación de la estrategia alineada con la misión y visión, la cual debe estar articulada a su vez con la estrategia organizacional y los valores que la sustentan.

Las Universidades Corporativas utilizan todas las herramientas didácticas disponibles, ya que tienen la flexibilidad y los recursos como para buscar la mejor forma de capacitación de sus profesionales, empleados y técnicos. Algunas, utilizan una plataforma e-learning, plataforma educativa web o entorno virtual de enseñanza y aprendizaje, buscando así, un método que integre un conjunto de herramientas para la enseñanza-aprendizaje en línea, permitiendo la enseñanza no presencial. Otras proponen una enseñanza mixta (blended Learning o b-learning), donde se combina la enseñanza remota con experiencias en la clase presencial (PLS Ramboll 2004; Jenkins, Browne y Walker, 2005).

Una excelente Universidad Corporativa cuenta con unos procesos bien definidos y una unidad que los gestione adecuadamente, permitiendo homogeneizar la práctica de formación y desarrollo a nivel interno y ser el soporte para externalizar en el negocio esta función.

Estos procesos, con sus criterios de actuación y herramientas de gestión, suelen explicitarse en torno a los cuatro ejes clásicos de actividad de aprendizaje y desarrollo profesional en la organización:

- **Detección de necesidades de formación**, con base al trabajo demandado de diferentes fuentes como: las institucionales o corporativas (de donde emanan las necesidades transversales de formación), las colectivas o de las áreas, así como las individuales (para satisfacer carencias de adaptación, desempeño e incluso, auto desarrollo).
- **Planificación formativa**, con base a una adecuada concreción de las necesidades formativas en programas de formación, que estén dentro del alcance de la Universidad Corporativa.
- **Desarrollo** de la actividad formativa, contemplando los aspectos críticos y estándares a seguir para la programación, selección de participantes, organización, alianzas con proveedores, ejecución de las acciones y su administración.
- **Seguimiento** de la formación, a lo largo del desarrollo de toda la actividad como el impacto en resultados de satisfacción, aprendizaje, desempeño y resultados en negocio.

Surge de lo antes dicho, que la oferta de contenidos de la Universidad Corporativa puede llegar a plantear dos tipos de programas: los planes formativos curriculares, asociados a la trayectoria profesional de un colectivo concreto, como por ejemplo: directivos, jóvenes talentos o profesionales de una línea de Negocio específica y las acciones formativas de coyuntura o tácticas, para facilitar la consecución de unos objetivos operativos o de negocio concretos.

Por otro lado, con el fin de mostrar la calidad de la actividad de aprendizaje desarrollada en la Universidad Corporativa y siguiendo unos procedimientos de funcionamientos eficaces y estandarizados, se pueden desarrollar procesos de Certificación de la actividad formativa a dos niveles:

Acreditación de la práctica de la Universidad Corporativa, a través de la Certificación por organismos externos especializados en ello, con base a la evaluación y cumplimiento de determinados estándares organizativos y de desarrollo del modelo.

La Certificación del Aprendizaje individual por parte de los participantes, con base al cumplimiento de criterios objetivos de participación, aprendizaje e incluso desempeño por parte de las personas, a lo largo de su proceso formativo.

Las Universidades Corporativas están alineadas con prácticas de Recursos Humanos vinculadas al desarrollo del talento interno, en una época en que los empleados “con potencial” son un bien valorado y escaso. (http://www.clarin.com/empleos_y_capacitacion/Universidad-corporativa-grandes-empresas_0_675532629.html).

Una de las limitaciones de la concepción tradicional del trabajo era el hecho de que limitaba su alcance a la tarea individual: el trabajo encomendado a cada individuo. Lo que nosotros mismos hemos hecho hasta ahora, se ha circunscrito a la tarea individual. Pero sucede que el individuo no es la unidad básica de trabajo en el interior de una organización. Su unidad básica es el proceso de trabajo. Si en vez de centrarnos en los procesos de trabajo, lo hacemos en los trabajos individuales, dejamos de observar, evaluar y diseñar factores decisivos en la productividad del trabajo.

De allí que sostengamos que un examen riguroso del trabajo en la empresa debe reconocer la presencia de tres dimensiones diferentes:

1. La tarea individual.
2. Las actividades de coordinación.
3. El trabajo reflexivo de aprendizaje.

La tarea individual es el tema más tratado y, por tanto, el más conocido. Se refiere al trabajo que se le asigna a cada individuo y sobre el que le cabe una responsabilidad personal directa y exclusiva. Pero el trabajo en la empresa no es la simple suma de los trabajos individuales. Se trata de trabajos individuales articulados en procesos. Pues bien, la eficacia de un proceso no sólo depende de la eficacia de las tareas individuales que éste integra, sino, de manera no menos importante, de las actividades de coordinación que las articulan. Individuos

altamente eficaces en sus tareas individuales pueden generar procesos altamente ineficaces si resultan incompetentes para coordinarse adecuadamente entre sí.

La productividad del trabajo, por lo tanto, no sólo depende de cómo resolvamos los problemas de productividad asociados a las tareas individuales. Ella también resulta de la manera como resolvemos los problemas de productividad de las actividades de coordinación. No nos olvidemos de que uno de los más importantes aportes de Henry Ford fue haber contribuido, con la línea de ensamblaje, a resolver problemas asociados con la productividad de las actividades de coordinación para el trabajo manual. Cabe advertir que ésta ha sido un área normalmente descuidada en muchos de los programas de transformación empresarial.

Las tareas individuales y las actividades de coordinación aseguran la productividad presente de los procesos de trabajo. Sin embargo, en un entorno cambiante, en el que todos los días surgen nuevos productos y sustitutos, nuevos procedimientos y tecnologías, la productividad no sólo se conjuga en tiempo presente. Es importante invertir tiempo hoy para asegurarnos de que seguiremos siendo productivos en el futuro. De lo contrario, tendremos garantizado el fracaso. Los éxitos presentes no son garantías de éxitos futuros.

Para garantizar éxitos futuros es importante que la empresa revise permanentemente la manera como trabaja, la forma como hace las cosas. Es importante que evalúe cuáles son las cosas que hace bien, para conservarlas; qué cosas hace mal, para corregirlas y qué cosas debería hacer y no hace, para incorporarlas. Es necesario que tenga un ojo puesto en la manera como otras empresas y -muy particularmente la competencia- operan, para detectar las mejores prácticas y aprender de lo que ellos hacen bien, de lo que hacen mal y de lo que no hacen.

Es imprescindible que tenga permanente acceso a informaciones sobre los nuevos avances tecnológicos, los nuevos desarrollos científicos, las nuevas conversaciones sobre posibilidades que existen en su entorno. Pero no basta con tener acceso a las informaciones sobre lo que pasa. Es también conveniente que

genere sus propios espacios para el desarrollo de alternativas de mejoramiento futuro.

El trabajo que hacemos sobre el trabajo presente, en la perspectiva de mejorarlo en el futuro, es lo que llamamos el trabajo reflexivo de aprendizaje. Se trata de un trabajo sobre el trabajo. En la actualidad el trabajo reflexivo de aprendizaje es una dimensión crucial del trabajo de una empresa. No podemos por lo tanto, restringir el problema de la productividad a la tarea individual. El problema requiere abarcar cada una de las dimensiones del trabajo: la tarea individual, las actividades de coordinación y el trabajo reflexivo de aprendizaje. Todos ellos inciden en la productividad de la empresa. (Echeverria, 2000, pag.28)

Referenciando al autor Echeverria: *el trabajo reflexivo de aprendizaje es una dimensión crucial del trabajo de una empresa*. Las empresas deben trabajar sobre el aprendizaje, deben dedicarle trabajo al aprendizaje de sus recursos, a estar orientadas al crecimiento, a las mejoras. Las Universidades Corporativas, como veníamos diciendo, se crean para orientar a las organizaciones de las cuales forman parte en la necesidad de la capacitación, del aprendizaje de sus recursos, de la necesidad de nivelar los conocimientos de sus empleados hacia arriba. Una empresa que crea su Universidad, que busca impartir conocimiento, que dedica tiempo a organizar el cómo y el dónde de las capacitaciones, que constantemente busca como avanzar con respecto a lo que se sabe de los procesos y documentar las mejoras, podrá entonces mejorar la capacidad de los suyos y lograr competitividad en el mercado.

Como ejemplificaba Carla Trangoni durante su entrevista: "...Quiero volver un poco a que es una Universidad Corporativa y poder diferenciarlo de los centros de capacitación, fíjate que una cosa es una universidad académica, es donde nosotras vamos, cursamos y recibimos nuestro título de contador o licenciado en administración, se inscribe cualquiera y es conocimiento bien académico; un centro de capacitación generalmente responde a necesidades puntuales y está enfocado solo en el training y responde a necesidades regionales, estamos hablando de algo más pequeño, cuando hablas de una Universidad Corporativa ya estás hablando de una acción estratégica, no salimos a responder a

necesidades puntuales, tenemos una planificación, una estrategia, ofrecemos certificación interna y no es capacitación interna solamente por el curso que yo hago de management. Por ejemplo, si tengo determinados cursos, para que un operario pueda manejar determinadas máquinas, tienen que tener ciertas certificaciones, haber realizado determinados cursos y demás para que yo considere que esa persona está certificada. Muchas veces esas certificaciones están avaladas también por organismos de capacitación externos”⁹.

Demostrando con lo antes dicho que no es aislada la capacitación, sino que esta internalizada en la organización, es parte estratégica y se vuelve un diferencial, por eso, está a la altura de confirmar lo que el autor defiende con la idea de las empresas que entienden que capacitar logra una estrategia, una mejora, una distinción.

El conocimiento no es, por lo tanto, un conjunto de enunciados explícitos y descontextualizados que puede operar bajo la forma de instrucciones, sino el producto de una red de interacciones basada en patrones profundos e intangibles, y en una gramática de reglas no siempre explícitas. (Gore Ernesto, 2001, pág. 151).

Como se detalla en el cuadro siguiente que acerca en su trabajo de investigación Ernesto Gore, la educación a nivel escolar tiene amplias diferencias con lo que se pretende al capacitar en el ámbito del trabajo. Queda en claro que el objetivo primordial cuando se capacita laboralmente es el hacer, el aprender a hacer, el poder hacer. No le sirve a las organizaciones brindar conocimientos que no sean aplicables.

En el "hacer escolar" el conocimiento es...	En el "trabajar", el conocimiento es ...
1. declarativo (hechos acerca...)	1. procedimental (cómo ...)
2. generalmente explícito	2. generalmente tácito

⁹ Ver entrevista completa en el anexo.

3. fácilmente enunciado	3. más fácilmente mostrado
4. abstracto	4. concreto
5. lógico	5. intuitivo
6. "mental"	6. "imbuido en la acción"
7. un fin en sí mismo	7. un medio para un fin
8. remoto de la aplicación	8. cercano a la aplicación
9. aprendido secuencialmente	9. aprendido gradualmente
10. ligado a un texto	10. ligado a personas y eventos
11. almacenado en la memoria	11. almacenado en memoria semántica narrativa
12. generalmente fragmentado	12. generalmente integrado
13. una pila de información	13. un repertorio de experiencia
14. algo a ser recordado	14. algo a ser comprendido
15. rápidamente olvidado	15. olvidado lentamente
16. mejorable a través de la revisión	16. mejorable a través de la práctica
17. probado en exámenes	17. probado en el desempeño
18. un proceso de adquisición	18. un proceso de involucramiento
19. débilmente ligado a la identidad	19. fuertemente relacionado a la identidad
20. ligado a la enseñanza	20. ligado al coaching
Aprendizaje "antes de hacer"	Aprendizaje "en el hacer"

Como bien indica la comparación, en los cursos/ capacitaciones/ entrenamientos laborales se busca que el individuo se involucre en el aprendizaje, y no que solamente lo adquiera. De aquí que es importante que lo adquiera y lo

incorpore y no que solo lo repita. En esta fase, toman real importancia los capacitadores, quienes tendrán un rol activo para lograr este objetivo, llevando lo que sería un conocimiento individual a uno de tipo colectivo, aplicable a todo el auditorio a ser capacitado o a todos los colaboradores que formen parte de la instrucción.

No se trata solamente de aprendizajes individuales, tal como estos suelen ser entendidos. Se trata de aprendizajes relacionados con la coordinación de conductas y con la formación de redes que permitan el desarrollo de esas conductas en la organización. La actividad de las personas en las organizaciones, y probablemente la actividad de las personas en general y en cualquier contexto, nunca es enteramente individual. Siempre exige coordinación con otros. (Gore Ernesto, 2001, pag. 151).

A diferencia de la escuela, donde parece operar el supuesto de que el conocimiento preexistente se incorpora a redes dadas, aquí estamos hablando de organizaciones que crean conocimiento, sentido y redes en forma consistente e ininterrumpida, como diferentes manifestaciones de un mismo proceso social de construcción de significado. Un contexto donde la creación de conocimiento y de redes son productos inseparables de las diferentes dinámicas y grados de ajuste de la interacción entre los individuos. De allí que la generación de capacidades colectivas no dependa en forma directa de los contenidos de la capacitación en sí ni de ninguna otra forma de gestión del conocimiento, sino de la calidad de los procesos de interrelación y de formación de redes dentro y fuera de la organización. (Gore Ernesto, 2001, pág. 153).

La capacitación en el lugar de trabajo es un diálogo donde cada uno de los que dialoga esta “volviendo a ver” lo que hasta entonces eran rutinas. Haciendo y poniendo en discusión lo que se hace, enseñando y aprendiendo al mismo tiempo. Es una conversación entre mucha gente con experiencias y visiones parciales, es poner a hablar y a escuchar a todos los actores, es tarea del centro de entrenamiento (Gore Ernesto, 2014, pag 31).

En este sentido, es probable que no existan en las organizaciones algo así como aprendizajes puramente técnicos. Toda incorporación de nuevas

capacidades colectivas implica un cambio institucional [...]. El proceso de construcción de capacidades colectivas implica la construcción de nuevas redes que permitan reemplazar o bien construir en sentido conjunto entre los colectivos que deben operar ajustadamente.

El programa de capacitación es, en sí, uno de los productos de esa red a la que hemos llamado red de programa. Dadas las relaciones asimétricas en las organizaciones, que surgen de la división horizontal del trabajo y vertical de las decisiones, algunos cuestionamientos solamente tienen sentido en presencia de ciertos actores. Si esos actores no están en la red, no hay forma de incorporar su visión al problema ni de construir sentido en forma conjunta y convertir los diálogos en nuevas coordinaciones de conductas. El conocimiento organizativo existe siempre y funciona en un contexto determinado. Para que funcione, es necesario que tenga cierta similitud con el de otra gente con la que es necesario coordinar conductas.

En muchos casos, cuando el conocimiento construido por una red o por un colectivo es discordante con el de otro con el que debe coordinarse, el conocimiento del otro es percibido como un sinsentido y la coordinación es reemplazada por el aislamiento o los enfrentamientos internos. En tanto el sinsentido del otro grupo es percibido como una amenaza, el razonamiento defensivo reemplaza al productivo y se instalan estrategias de engaño y rutinas defensivas (Gore Ernesto, 2001, pág.242).

Para evitar sin sentidos, y confusiones respecto del alcance de los conocimientos o los resultados que arrojan las capacitaciones son necesarios los indicadores.

La elección de los indicadores de desempeño, dentro y fuera del aula, es un aspecto clave en el proceso. Aparece un problema común a todos los indicadores: deben ser al mismo tiempo generales, significativos y mensurables. Es importante que los indicadores sean mensurables, porque esto garantiza que se conoce de qué se está hablando. Sin embargo, es complejo lograr indicadores que sean las tres cosas al mismo tiempo. Suele suceder que indicadores significativos y mensurables son demasiado específicos para entender su

relevancia en el proceso global, que indicadores generales y significativos no resultan mensurables, y que indicadores generales y mensurables no resultan significativos. Este problema vuelve a la discusión sobre indicadores parte sustancial del proceso de generación de capacidades, ya que lo que se discute es cuáles son los rasgos generales del mismo, qué es significativo y relevante y qué acciones nos acercan a lo que estamos buscando. Las acciones que llevan a constituir la red de programa, a conformar los colectivos que deben operar y a coordinar significados compartidos, son las mismas que permiten generar y revisar indicadores. De lo anterior surgen por lo menos dos datos importantes. En primer lugar, el proceso de evaluación es constitutivo de la generación de capacidades organizativas y no agregado posterior; en segundo, la generación de indicadores, su medición y evaluación es necesaria en todos los niveles del proceso y afecta a los actores mismos, constituye una guía para la acción y no un control externo (Gore Ernesto, 2001, pág. 176).

Por lo tanto, hay que volver al punto donde indicábamos la importancia del seguimiento del proceso de formación. Medir al final del dictado de conocimiento puede ser un error. Citando a Pablo Rocha¹⁰, con respecto a los indicadores que utiliza TU, “Es 8 x 22 sale así, es el denominador por la dotación promedio. Más respecto del índice uno puede ver cuanta gente se ha entrenado del 100 % de la población White collar, training mayor a cuatro horas y en Argentina hasta ahora en dos meses que llevamos de nuestro ejercicio hemos capacitado al 21%. El año pasado llegamos al 90 y pico %”. Manifestando que según sus índices van llevando la constancia de controlar y medir el nivel de asistencia a los cursos y el rendimiento luego de los mismos.

Esta información se considera relevante para poder dar a conocer los beneficios que origina la Universidad Corporativa y así lograr que todos los niveles de la organización se comprometan y alineen a TenarisUniversity.

¹⁰ Ver Anexo entrevista completa

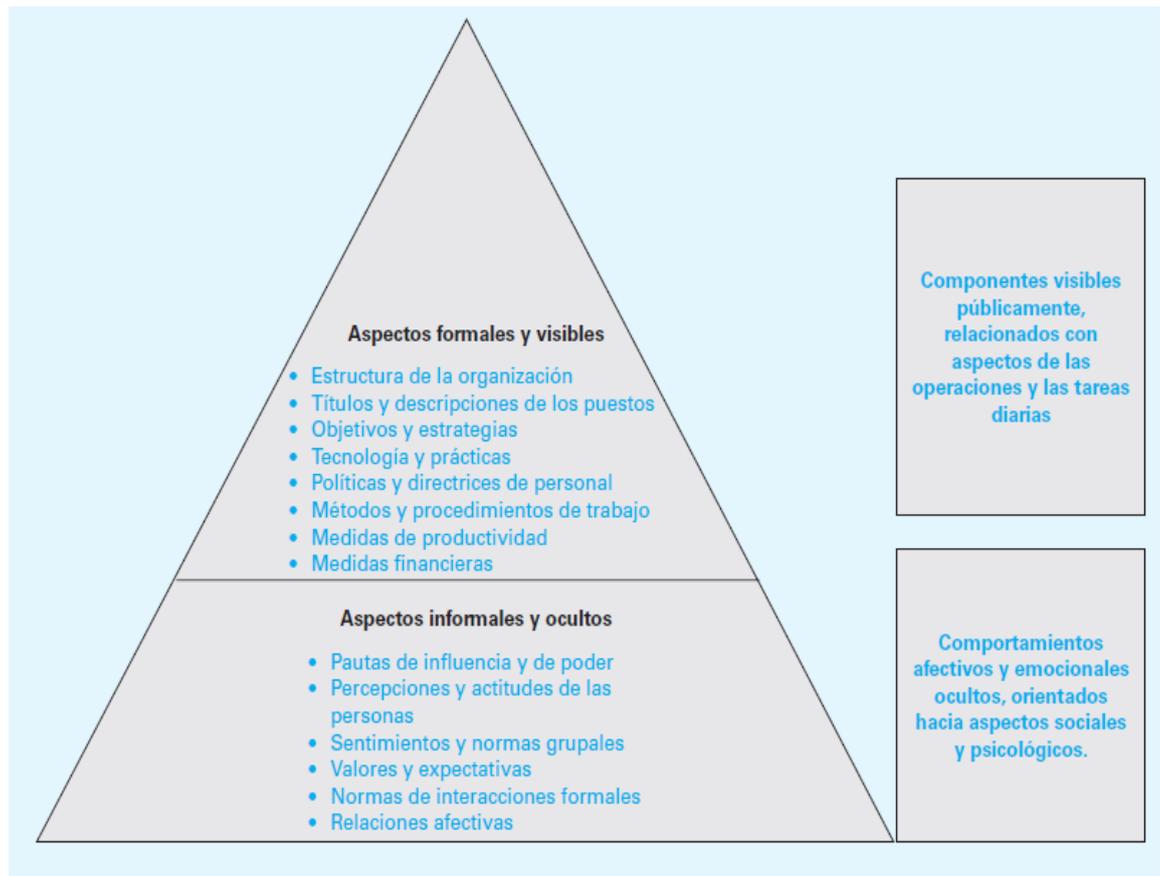
Capítulo 3: ¿Qué es y cómo se forma la cultura de una organización?

Cada organización cultiva y mantiene su propia cultura y, por lo mismo, ciertas empresas son conocidas por algunas particularidades.

La cultura expresa la identidad de la organización. Se construye a lo largo del tiempo e impregna todas las prácticas; así constituye un complejo de representaciones mentales y un sistema coherente de significados que une a todos los miembros en torno de los mismos objetivos y la misma forma de actuar. Es el hilo conductor entre el presente y el pasado y contribuye a la permanencia y la cohesión de la organización. Así, los miembros de la organización aprenden, transmiten y comparten la cultura.

En otras palabras, la cultura organizacional representa las normas informales y no escritas que orientan el comportamiento de los miembros de una organización en su quehacer diario y que dirige sus acciones para alcanzar los objetivos. En el fondo, la cultura es la que define la misión y genera el nacimiento y el establecimiento de los objetivos de la organización. Debe alinearse a otros aspectos de las decisiones y las acciones de la organización, como la planeación, la organización, la dirección y el control, para poder conocerla mejor.

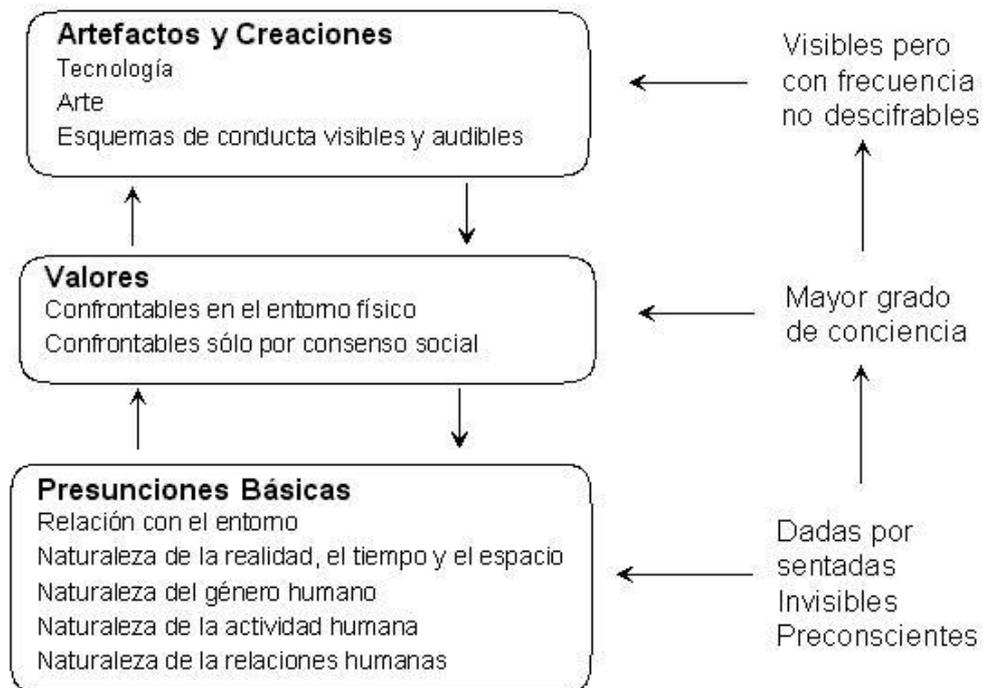
La cultura es como un iceberg, porque sólo una fracción pequeña del mismo aparece sobre el agua y representa su porción visible. En el iceberg, la parte más grande permanece oculta bajo el agua y las personas no la pueden ver. De igual manera, la cultura organizacional muestra los aspectos formales y fáciles de ver, como las políticas y las directrices, los métodos y los procedimientos, los objetivos, la estructura organizacional y la tecnología adoptada. Sin embargo, oculta algunos aspectos informales, como las percepciones, los sentimientos, las actitudes, los valores, las interacciones informales, las normas grupales, etc. (Chiavenatto, 2009, pág. 177)



El iceberg de la cultura organizacional.

Para describir la cultura organizacional, como muestra el gráfico anterior, también podemos hacer referencia a aquello que está a nivel más profundo en los individuos, “a nivel de las presunciones básicas y creencias que comparten los miembros de una empresa las cuales se operan inconscientemente” (Schein, 1988, pág.29)

Toda cultura se presenta en tres niveles diferentes: artefactos, valores compartidos y supuestos básicos:



1. **Los artefactos** constituyen el primer nivel de la cultura, el más superficial, visible y perceptible. Los artefactos son las cosas concretas que cada persona ve, oye y siente cuando se encuentra en una organización. Incluyen los productos, servicios y pautas de comportamiento de los miembros de una organización.

Al caminar por las oficinas de una organización se advierte cómo visten las personas, cómo hablan, de qué conversan, cómo se comportan, qué es importante y relevante para ellas. Los artefactos son las cosas o los eventos que nos indican de forma visual o auditiva la cultura de la organización. Algunos ejemplos de artefactos son los símbolos, las historias, los héroes, los lemas y las ceremonias anuales.

2. **Los valores compartidos** constituyen el segundo nivel de la cultura. Son los valores relevantes que adquieren importancia para las personas y que definen las razones que explican por qué hacen lo que hacen. Funcionan como justificaciones aceptadas por todos los miembros. En muchas culturas organizacionales los valores fueron creados originalmente por los fundadores de la organización. En DuPont muchos de los procedimientos y de los productos resultan de los valores atribuidos a la seguridad, porque la organización la fundó

un fabricante de pólvora para armas de fuego y no es nada extraño que haya tratado de desempeñar ese trabajo con entera seguridad para los nuevos miembros que ingresaban al negocio. Los valores de la seguridad son rasgos fuertes de la cultura de DuPont, desde los tiempos en que la pólvora era el núcleo principal de sus negocios.

3. Los supuestos básicos constituyen el nivel más íntimo, profundo y oculto de la cultura organizacional. Son las creencias inconscientes, las percepciones, los sentimientos y los supuestos dominantes en los que creen las personas. La cultura prescribe la manera de hacer las cosas y muchas veces es adoptada por la organización por medio de supuestos que no están escritos o siquiera pronunciados.

La cultura organizacional puede ser fuerte o débil; cuando es fuerte sus valores los comparten intensamente la mayoría de los trabajadores e influyen en sus comportamientos y expectativas. La cultura representa el universo simbólico de la organización y proporciona un referente de normas de desempeño.

Una cultura fuerte envuelve a los empleados en un sentimiento común de misión y refuerza los buenos hábitos de trabajo para atender bien a los clientes y mantener elevada la productividad. La cultura de una organización contribuye a mejorar o a empeorar su desempeño. Una de las claves fundamentales para que la Universidad Corporativa funcione es la cultura.

La cultura organizacional es un factor de éxito o fracaso de las organizaciones. Ciertas culturas permiten la adaptación a cambios y la mejora del desempeño de la organización, mientras que otras no lo permiten.

Para acercar la cultura a los colaboradores existen distintos caminos. Según Chiavenatto, estos pueden ser las historias, los rituales, los símbolos materiales y el lenguaje.

1. Historias. Son cuentos y pasajes acerca del fundador de la empresa, recuerdos sobre las dificultades o eventos especiales, las reglas de conducta, el recorte y la reubicación de los trabajadores, los aciertos y los errores anteriores

que anclan el presente en el pasado y explican la legitimidad de las prácticas actuales.

2. Rituales y ceremonias. Son secuencias repetitivas de actividades que expresan y refuerzan los valores principales de la organización. Las ceremonias de fin de año y las conmemoraciones del aniversario de la organización.

Son rituales que reúnen y acercan a la totalidad de los trabajadores para motivar y reforzar aspectos de la cultura organizacional, así como para reducir los conflictos.

3. Símbolos materiales. La arquitectura del edificio, los despachos y las mesas, el tamaño y el arreglo físico de los escritorios constituyen símbolos materiales que definen el grado de igualdad o la diferenciación entre las personas y el tipo de comportamiento (como asumir riesgos o seguir la rutina, el autoritarismo o el espíritu democrático, el estilo participativo o el individualismo, la actitud conservadora o innovadora) que desea la organización. Los símbolos materiales constituyen aspectos de la comunicación no verbal.

4. Lenguaje. Muchas organizaciones y también unidades dentro de ellas utilizan el lenguaje como una manera de identificar a los miembros de una cultura o subcultura. Al aprender el lenguaje, el miembro confirma la aceptación de la cultura y ayuda a preservarla. Las organizaciones desarrollan términos singulares para describir equipamientos, escritorios, personas clave, proveedores, clientes o productos. También la forma de vestir de las personas y los documentos utilizados constituyen formas de expresar la cultura organizacional. (Chiavenatto, 2009, pág. 187).

Como parte de esta teoría que aporta el autor podemos identificar que dentro de la TenarisUniversity se utiliza un “lenguaje” común. A través de esa unidad de aprendizaje, el conocimiento llega impartido bajo los mismos parámetros, logrando que los colaboradores entiendan un concepto desde el mismo punto de vista, aún sin notarlo, ya que muchas veces, la cultura organizacional es aceptada implícitamente. Se desarrollan términos singulares

para determinadas cosas, procedimientos o sujetos, pero que son idénticos para todos quienes forman parte de la organización.

Según el autor Etkin Jorge, “para impulsar el aprendizaje, la conducción debe enfrentar:

1. Los mecanismos de defensa de individuos y grupos que tratan de mantenerse en lo que saben, o bien de sostener sus intereses y privilegios
2. El peso de la burocracia como grupo que resiste al cambio para mantener sus negocios en la organización
3. Los mitos y las leyendas que tratan de imponer ilusiones y fantasías por sobre el saber fundado racionalmente
4. La falta de motivación de los organismos y grupos para capacitarse, cuando ellos no se ven como parte de un proyecto compartido.

[...] El aprendizaje y la adaptación son la base del llamado modelo inteligente de organización [...] Un componente básico de la inteligencia y apertura de la organización es la forma en que en ella se considera el saber, los conocimientos y las destrezas de sus componentes humanos. En esencia, si se los toma como un insumo para el proceso o como un activo intangible que es la fuente de imaginación y nuevas ideas para la organización”. (Etkin, 2005, pag. 76).

Ahora bien, en el caso de las compañías que contemplan una Universidad Corporativa, tomando el aprendizaje como un activo intangible y un recurso de diferenciación, podrán lograr distinguirse a través de dicho aporte. Sin embargo, si en lugar de tomarlo de dicho modo, se quedasen en la simple capacitación de los empleados para poder cumplir con ciertas cantidad de horas propuestas, se enfrentarían a los inconvenientes que el autor detalla como impedimentos a la hora de capacitar. Lograr una compañía que aprende y se adapta es lograr una ventaja competitiva.

Para ejemplificar lo que el autor desarrolla volvemos al caso de estudio de TenarisUniversity, donde según nos explicaba Pablo Rocha la TU: “Es una manera de compartir el conocimiento de la compañía y diseminarlo a la gente que lo esté necesitando, igualar el conocimiento ¿ok? y nivelarlo para arriba. Y crea una cultura común porque justamente Tenaris está en todo el mundo. Y cada fábrica que fue incorporada a Tenaris tenía su cultura regional, entonces Tenaris tenía que llegar con la cultura (...) o integrándose con la cultura regional. No destruyendo, sino incorporándose a la cultura regional, pero marcando que somos Tenaris y entonces: Tenaris-Siderca, pero es Tenaris, Tenaris-Dalmine, pero es Tenaris, para darle al empleado una idea una misma cultura. Somos Tenaris” ¹¹

Destaco principalmente esta última frase donde identifica que en algunos casos no se reemplazó a la cultura regional, sino que se la integró, logrando de este modo menos resistencia a los cambios y apoyando la integración. Así, él nos afirma que a pesar de existir distintas unidades de negocio (Tenaris-Siderca / Tenaris-Dalmine) todos son Tenaris.

Continuando con la idea de la importancia de la cultura para la organización, destacamos que el proceso de selección de personal funciona como herramienta para eliminar a los candidatos con características que discrepan de las normas establecidas o que estiman que no podrán adaptarse, ayudando a preservar la cultura y permitiendo una identidad fuerte de la organización.

Aquí además de cultura, reforzamos lo que es identidad que mucho tiene que ver con el término que veníamos describiendo. Para que la cultura organizacional sea fuerte, realmente necesita de una identidad arraigada de la compañía.

“La existencia de una organización viable demuestra que ha logrado desarrollar ciertas capacidades que no son transitorias o impensadas. El concepto de “viabilidad” refiere a que esa organización logra existir como sistema diferenciable en su entorno y crece no por un éxito accidental, sino como resultado de ciertas capacidades y principios. El concepto de “viable” también nos

¹¹ Ver entrevista completa en anexo

dice que ella tiene fundamentos (rasgos fundacionales) y que no está sujeta a la cambiante voluntad de sus directivos. Es el resultado del trabajo de individuos que se reconocen como partes integrantes de un proyecto, que comparten expectativas y realizan un esfuerzo conjunto y sostenido” (Etkin, 2005, pag 56)

La identidad no variará mientras se consiga que los individuos que forman parte de la organización defiendan su proyecto con un esfuerzo sostenido, como bien manifestaba Etkin.

“En una compañía visionaria, los valores centrales no necesitan ninguna justificación racional o externa y no se modifican frente a la coyuntura o los vaivenes de los mercados” (Etkin, 2005, pag 56). De lo antes dicho surge la importancia de proyectos como la TU que unifiquen valores, cultura y maneras de proceder dentro de la organización dándolos a conocer a sus integrantes.

Por todo lo antes dicho, las organizaciones deben promover la socialización de sus nuevos miembros y la integración adecuada a su fuerza de trabajo. Los métodos de socialización organizacional con mayor difusión:

1. El proceso de selección. La socialización inicia en las entrevistas de selección, en las cuales el candidato empieza a conocer su futuro ambiente de trabajo, la cultura que predomina en la organización, (a veces) los colegas de trabajo, las actividades que se desarrollan, los desafíos y las recompensas futuras, el gerente y el estilo de administración que existe, etc. Incluso antes de que el candidato sea aprobado, el proceso de selección le permite obtener información y ver con sus propios ojos cómo funciona la organización y cómo se comportan las personas que conviven en ella.

2. Contenido del puesto. El nuevo colaborador debe recibir tareas lo bastante atractivas y suficientes para proporcionarle éxito al inicio de su carrera en la organización, como para que después reciba tareas gradualmente más complicadas y cada vez más desafiantes. Los nuevos colaboradores que reciben tareas atractivas quedan mejor preparados para desempeñar las tareas posteriores con más éxito. Así, los empleados principiantes tienden a interiorizar elevadas normas de desempeño y expectativas positivas dadas las recompensas

que se derivan de un desempeño excelente. Cuando se coloca a los principiantes en tareas fáciles no tienen la ocasión de experimentar el éxito ni la motivación que se deriva de él.

3. El supervisor como tutor. El nuevo colaborador puede estar ligado a un tutor que se encarga de integrarle a la organización. Para los nuevos empleados, el supervisor representa el punto de unión con la organización y la imagen de la compañía. El supervisor debe cuidar a los nuevos trabajadores como un verdadero tutor, quien los acompaña y orienta durante el periodo inicial en la organización. Si el supervisor realiza un buen trabajo, el recién llegado suele ver a la organización bajo una luz positiva. Si, por el contrario, el supervisor es ineficiente en la recepción y la dirección, el recién llegado la suele ver de forma negativa. Por ello, el supervisor debe cumplir cuatro funciones básicas junto al nuevo colaborador:

- a. Transmitir al nuevo colaborador una dirección clara de la tarea a realizar.
- b. Proporcionar toda la información técnica respecto a la manera de ejecutar la tarea.
- c. Negociar con el nuevo colaborador las metas y los resultados que debe alcanzar.
- d. Brindar al nuevo colaborador la realimentación adecuada acerca de su desempeño.

Los supervisores deben ser escogidos adecuadamente para que acojan y sean tutores de los nuevos miembros, a efecto de que estén bien supervisados, acompañados y orientados. Para funcionar como verdadero tutor o mentor, cada supervisor debe poseer un grado elevado de seguridad personal para no sentirse amenazado por el fracaso o el éxito de los nuevos colaboradores, además de una dosis de paciencia que le permita lidiar con los nuevos miembros inexpertos.

4. Equipo de trabajo. El equipo de trabajo puede desempeñar un papel importante en la socialización de los nuevos colaboradores. La integración del

nuevo miembro se debe atribuir a un equipo de trabajo capaz de provocar en él un efecto positivo y duradero.

La aceptación del grupo es fuente crucial de satisfacción de las necesidades sociales, además, los equipos de trabajo ejercen una fuerte influencia en las creencias y las actitudes de los individuos respecto de la organización y la forma en que se deben comportar.

5. Programa de integración. Es un programa formal e intensivo de entrenamiento inicial, destinado a los nuevos miembros de la organización, que tiene por objeto familiarizarlos con el lenguaje habitual, sus usos y costumbres internos (cultura organizacional), la estructura de la organización (las áreas o departamentos que existen), los principales productos y servicios, y la misión y los objetivos de la organización. También se llama programa de inducción y representa el principal método para adoctrinar a los nuevos participantes en las prácticas de la organización. Su objeto es conseguir que aprendan y absorban los valores, las normas y las pautas de comportamiento que la organización considera imprescindibles y relevantes para el buen desempeño de sus cuadros. (<https://prezi.com/aolrkqxz6mz-/metodos-de-socializacion-organizacional/>).

Con las citas anteriores, reforzamos el porqué de la existencia de las Universidades Corporativas.

Las UC socializan. Las inducciones, las capacitaciones, los e-learning incluso; acercan al personal que se encuentra distribuido en distintos puntos geográficos. Acercan a quienes no se conocen y forman y refuerzan un lenguaje común. En el caso de TenarisUniversity, el proyecto refuerza un único sistema industrial, una única manera de trabajar, un único estándar de calidad, todo es Tenaris a pesar de donde se encuentre el empleado que realiza el proceso.

De todos modos cabe destacar que quienes toman decisiones en las organizaciones deben estar comprometidos con el proyecto UC. Si la dirección no se involucra, el interés y el aprovechamiento de los usuarios tienden a ser bajos.

Capítulo 4: ¿Qué son los talentos y por qué es importante retenerlos?

Para empezar a hablar del talento, debemos iniciar por definir que entendemos como tal dentro de la organización y en que radica su importancia. Según Andrés Hatum, talento se refiere a las habilidades o capacidades que permiten que una persona desempeñe cierta tarea.

Poder ampliar el alcance del talento implica que las organizaciones se aseguren de desplegar una estrategia de gestión del talento en la cual cuestiones como la atracción, el desarrollo y la retención sean considerados como factores clave para el éxito de la estrategia general de negocios.

La implementación de una estrategia de gestión del talento no debe recaer en el área de recursos humanos si se quiere que sea exitosa. La alta dirección es quien debe liderar el camino. Recursos Humanos, tendrá un rol importante, pero solo una vez que los altos ejecutivos lo hayan considerado como un asunto estratégico.



(Chiavenato Idalberto, 2009, pag. 53)

Pero el tema de talento no termina aquí. Identificar a un candidato capacitado no es suficiente. El diferencial existirá si se puede construir una

organización compuesta por diferentes personas con diferentes backgrounds¹², y que ofrezca al empleado una propuesta de valor (entendiendo como tal aquello que los empleados esperan recibir de la empresa a cambio del trabajo que realizan).

De esta manera la gestión del talento radicará en vincular a este, en todos los niveles de la organización con la estrategia de la firma. Sumar el saber con la aplicación del conocimiento, la capacidad de evaluación y sobre todo la capacidad de acción. Necesito retener a quienes aportan un saber y lo llevan a acabo: tienen la sabiduría de analizar que es bueno y además lo llevan adelante.

Sin embargo desde las organizaciones es importante tomar conciencia que la distinción de los talentos nada tiene que ver con los puestos. No solo pueden distinguirse recursos de determinada área, por ser más valiosa para la empresa, es indispensable conocer cada puesto, su descripción y de este modo, volverlo interesante para que surjan talentos en cada puesto que exista.

Por lo antes dicho podemos afirmar diferentes aspectos motivacionales del diseño de puestos. Las dimensiones profundas propenden a crear tres estados psicológicos críticos para los ocupantes de los puestos, a saber:

1. La percepción del significado del trabajo es el grado en que el ocupante siente que su trabajo es importante, valioso y que contribuye a la organización.

2. La percepción de la responsabilidad por los resultados del trabajo es el grado en que el ocupante se siente personalmente responsable por el trabajo y que los resultados del trabajo dependen de él.

3. El conocimiento de los resultados del trabajo es el grado en que el ocupante tiene conocimiento de su trabajo y autoevalúa su desempeño. La estrecha relación entre las dimensiones profundas del puesto y los estados psicológicos críticos produce resultados como: elevada motivación para el trabajo, elevada calidad en el desempeño del trabajo, gran satisfacción con el

¹² Ver glosario

trabajo y bajo ausentismo y rotación. Los seis conceptos siguientes llevan a una aplicación práctica de las cinco dimensiones esenciales y los tres estados psicológicos críticos.

a) Combinación de tareas. Para aumentar la variedad y la identidad con la tarea se pueden combinar varias tareas agregadas y reunir las en una sola. El diseño clásico se caracterizaba por fragmentar y dividir el trabajo en tareas menores especializadas. Ahora, la tendencia es reunir esas partes en módulos de trabajo más grandes. La línea de montaje tradicional se sustituye por una célula de producción o por una sola persona que arma el producto y que se convierte en generalista o gerente de tarea.

b) Formación de unidades naturales de trabajo. La formación de unidades naturales de trabajo consiste en identificar diferentes tareas, para tener una noción integral del trabajo, agruparlas en módulos significativos y atribuir las a una sola persona. Esto produce significado e identidad con la tarea y proporciona al ocupante del puesto un sentimiento de propiedad de lo que hace.

c) Relaciones directas con el cliente o el usuario. La idea es adjudicar un cliente (salida) y un proveedor (entrada) a cada puesto. El cliente puede ser interno o externo.

d) Las relaciones directas se establecen entre el ocupante del puesto y los distintos usuarios internos o clientes externos de su servicio, en un extremo, así como sus proveedores, en el otro. El primer paso es saber cuáles son los clientes (salidas) y los proveedores (entradas) inmediatos y cuáles son sus requisitos o exigencias. Tratar con clientes y usuarios aumenta la variedad, porque los asuntos son dirigidos directamente al ocupante. Esto implica mayor responsabilidad y autonomía, y también favorece la realimentación por medio del cliente o usuario.

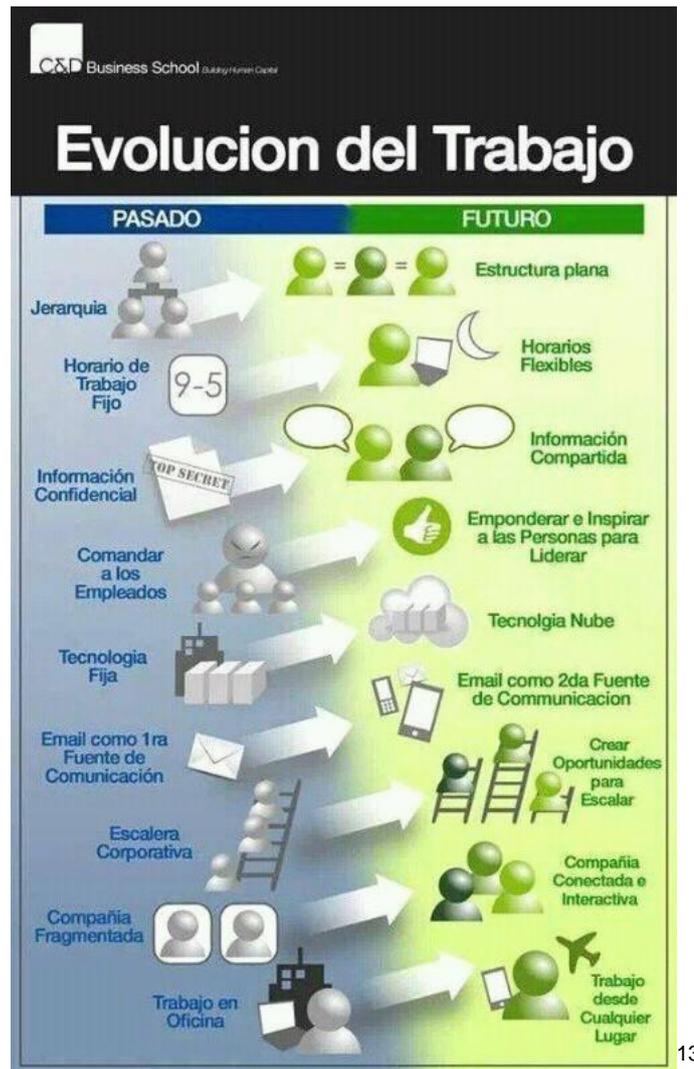
e) Carga vertical. Consiste en un enriquecimiento vertical mediante la adición de tareas más elevadas o actividades administrativas. El

ocupante recibe más autoridad, responsabilidad para planear, organizar y controlar su propio trabajo. La autonomía del ocupante aumenta cuando establece los objetivos del desempeño con bastante libertad para resolver solo sus problemas y tomar decisiones sobre cómo y cuándo ejecutar sus tareas.

f) Apertura de canales de realimentación. La tarea puede brindar información directa al ocupante que desempeña su trabajo sin que tenga que depender de que un gerente o terceros evalúen su desempeño. La apertura de canales de realimentación atribuye al ocupante el control de su desempeño y crea una tarea total y completa, con el conocimiento pleno de los resultados. Esto aumenta la realimentación por medio del propio puesto y hace fluir la realimentación directa entre los usuarios y los proveedores, sin incluir a los gerentes ni a personal del staff.

g) Creación de grupos autónomos. Consiste en transferir trabajos individuales a grupos interactivos o equipos de trabajo. La dinámica que se presenta dentro de los grupos brinda mayor satisfacción, porque el trabajo se convierte en una actividad social y el grupo influye en el comportamiento individual y crea soluciones de trabajo con mayor eficacia que aisladamente. El ideal en la creación de grupos autónomos es la atribución de una tarea completa y total con autonomía para que el grupo decida sobre su ejecución. El sistema de recompensas debe ser grupal, es decir, congruente con el desempeño grupal. Este enfoque implica grupos multifuncionales, equipos auto dirigidos, células de producción, círculos de control de calidad (CCC), (Chiavenatto, 2009, pág. 215)

Es importante destacar siguiendo esta línea de pensamiento, que si los puestos no enriquecen a los recursos y los llevan a querer superarse la TU pierde el sentido para el que fue considerada, ahora bien si fuese desafiante capacitarse para lograr mejores puestos es ahí donde la TU toma impulso. El hecho que muchos gerentes hayan iniciado por el modelo de entrenamiento de dos años lleva a motivar a que la gente puede hacer carrera dentro de la organización.



Como muestra el grafico anterior, publicado recientemente, la tendencia de los objetivos laborales del personal va modificándose desde hace unos años, logrando actualmente un ángulo de pensamiento completamente opuesto al que anteriormente estaban acostumbradas las organizaciones.

Desde ya que las organizaciones, ante este escenario deberán buscar maneras de actualizarse, ya su vez, capacitar a los mandos medios, o jefes directos para que puedan entenderlas, detectarlas, relevarlas y así solicitar por cada uno de sus colaboradores pautas que satisfagan su necesidad y vayan de la mano con la intención de la compañía y del colaborador de seguir trabajando juntos.

¹³ Nota de LinkedIn, Evolución del trabajo, lic. Erika Tirador, publicado 09/10/2017

Citando a Pablo Rocha en la entrevista que accedió a concedernos: “Para TU las necesidades de capacitaciones surgen a partir del plan individual de desarrollo de cada persona, sea operador, supervisor, analista, líder, gerente o director. Tal plan de desarrollo es propuesto por la persona posterior a recibir la devolución de la evaluación de desempeño por su jefe primario. Donde considerará los aspectos que deberán mejorarse, las propuestas de la curricula asignada y los contenidos que la propia persona descubrirá al abrirse la búsqueda del conocimiento en el modelo de TenarisUniversity. También se incluirán contenidos relacionados con campañas globales o regionales que buscan reforzar la cultura o gestionar el cambio”, si un jefe no sabe que necesita su personal poco podrá aportar para que ese recurso se desarrolle.

Siguiendo con la fuente citada, también comentaba Pablo que no todos son “talentos” y que no todos los empleados son destacados para solicitar un plan de capacitación especial o por fuera de la curricula.¹⁴

Tradicionalmente, muchos directivos ven en esta coyuntura económica un aliciente para promulgar una congelación en las contrataciones. Mientras que la ralentización en la contratación es necesaria cuando la economía está estancada, detener la contratación supondría una barrera para el flujo de talento que se necesitará en el próximo periodo de crecimiento. De esta manera, es crítico para las compañías mantener rigurosos procesos de planificación de contratación que permitan alinear la estrategia de negocio, la anatomía de su fuerza de trabajo y sus fuentes estratégicas. Encontrar una solución que nos permita identificar el mapa del talento, básicamente identificar la oferta de talento en el mercado. Las organizaciones pueden identificar y entender cómo el talento global ha reaccionado ante los recientes cambios demográficos y económicos y esto permitirá a las compañías aprovecharse del excedente de trabajadores cualificados que en los buenos tiempos pueden haber sido demasiado difíciles o demasiado caros de atraer, pero que ahora están disponibles gracias a la reducción de mano de obra de otras empresas [...]

¹⁴ Ver anexo 2

En un contexto de desaceleración económica, es fácil suponer que los empleados de la organización compartirán las mismas preocupaciones. Lo cierto es que raramente es así. Sea para situarse en una posición de supervivencia, para adquirir ventaja o para crecer, todas las compañías deben prestar una especial atención al mantenimiento del compromiso de sus empleados con su trabajo y a su alineación con la dirección corporativa, con el objetivo de mantener altos niveles de productividad y rendimiento. Segmentando la mano de obra por sus valores, demografía y habilidades, y adecuando la comunicación y el trato con cada uno de estos segmentos, se contribuye a aumentar el compromiso de los empleados con la organización. Esto, a su vez, puede ayudar a estimular la productividad de los empleados y el deseo de ayudar a la compañía a superar los tiempos difíciles. (Accenture, 2009).

Así pues, no basta con tener talentos para poseer capital humano. Es necesario tener talentos integrados a un contexto acogedor. Si el contexto es favorable y propicio, los talentos se desarrollan y crecen. Si el contexto no es adecuado, los talentos evitan las ataduras y propician el aislamiento. La suma de ambos (talento y contexto) proporciona el concepto de capital humano [...] Entonces, el nuevo papel de las áreas de Recursos Humanos es: lidiar con las personas, con su organización de trabajo, con la cultura organizacional que las envuelve y con el estilo de administración que utilizan los gerentes como administradores de personas. Y, principalmente, el hecho de que el concepto de capital humano conduce al concepto de capital intelectual. Así, el capital humano es la parte más importante del capital intelectual. (Chiavenato Idalberto, 2009, pag. 55).

Carla Trangoni nos afirmaba: “La cuestión es que crezca, vos querés que la gente se quede. Y que se quede el tiempo que se quiera quedar. Ese es un cambio cultural, en las compañías antes la gente realmente hacia su carrera 20 años acá y eso está cambiando. Entonces, implica acompañar ese crecimiento todo el tiempo que la gente se quiere quedar y ojalá siempre sea mucho. Proveerle a los empleados todas las competencias y herramientas que sean necesarias, promover el aprendizaje continuo y estar siempre atentos al desarrollo de tecnologías de aprendizaje siempre de avanzadas, lo que te conté de los

moocs por ejemplo, fue “subirnos a la ola” y ser pioneros en la creación de moocs corporativos”. De este modo vemos cual es la filosofía de retención de aquellos recursos identificados como talentos. Se les provee todo lo necesario para estar a la vanguardia del conocimiento y así lograr la motivación de los empleados con las capacitaciones.

Y como afirma el autor, para mantener al capital intelectual como ventaja corporativa, es de especial importancia identificar, retener y potenciar el capital humano, teniendo en cuenta el contexto, la cultura y las motivaciones.

Citando a Carla Trangoni, la Universidad Corporativa “termina siendo un factor diferencial a la hora de atraer talento. Por lo que vos decías, la capacitación continua”.

Capítulo 5: Caso TenarisUniversity: historia, desarrollo y contenidos que dicta.



La empresa Tenaris presenta plantas productivas en 16 países y a su vez, su red de servicios y distribución alcanza la presencia en 30 países. Presenta de modo organizacional, la siguiente estructura respecto de sus puestos:



15

La estructura anterior, deja en evidencia las áreas y sectores que dependen directamente de presidencia.

En lo particular, el área que buscamos detallar en cuanto a estructura es Recursos Humanos, ya que a esta misma pertenece TenarisUniversity. Sin embargo, también es de relevancia para entender cómo se estructura y a quien responde el personal que forma parte del proyecto TU, la parte del organigrama mencionada como áreas managers regionales. A continuación ampliamos estas dos sub estructuras.

¹⁵ Estructura general de la compañía



16

Como puede verse en el grafico anterior, TU está presente dentro de la dirección de Recursos Humanos, pero a su vez, por áreas, por lo que reporta a ambos. Pablo Rocha, nos comentaba que reportaba a un jefe por el lado de Recursos Humanos y a su vez, a otro por el lado de la Región Sur.

Esto conlleva la dificultad de entender un lenguaje común, y condiciones de trabajo heterogéneas que permitan y posibiliten el día a día del trabajo, lo cual queda demostrado en su perfil corporativo indicado a continuación:

¹⁶ Detalle de las áreas manager regionales y Recursos Humanos. Datos obtenidos de entrevista con Pablo Rocha(ver anexo I)

PERFIL CORPORATIVO

Tenaris es proveedor líder de tubos de acero y servicios para la industria mundial energética y otras aplicaciones industriales. Nuestra misión es brindar valor a nuestros clientes por medio del desarrollo de productos, excelencia en la fabricación y gestión de la cadena de suministros. Buscamos minimizar el riesgo para nuestros clientes y ayudarlos a reducir costos, aumentar la flexibilidad y mejorar los tiempos de entrega. Los empleados de Tenaris de todo el mundo están comprometidos con la mejora continua y el intercambio de conocimiento a lo largo de una organización global única. (<http://www.tenaris.com/es-ES/default.aspx>)

Ese compromiso con la mejora continua y el intercambio de conocimiento proponiendo una organización global única lo lleva adelante a través de su universidad y programas de capacitación que se crearon para alinear el conocimiento y supervisar la capacitación, proponiendo 54 horas de capacitación para el empleado fuera de convenio y 47 horas de capacitación por empleado de planta en 2015. Un sistema de compensación diseñado para garantizar calidad externa y también interna, un equipo internacional con diversidad cultural, y un programa global de dos años de duración para universitarios recién graduados llamado "Global Trainee Program".

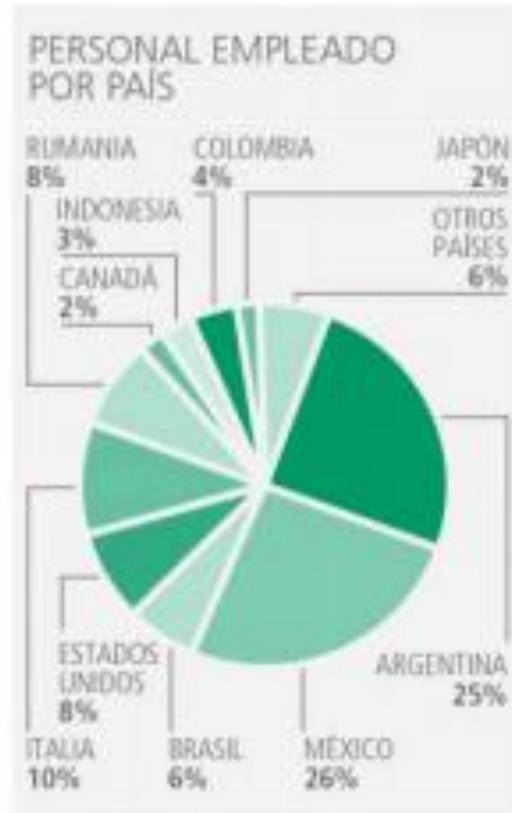
El programa Global Trainees fue diseñado para atraer a jóvenes profesionales prometedores, de fuerte base industrial, con el potencial de convertirse en líderes de Tenaris en el futuro. Casi el 70% de los gerentes y directores actuales de Tenaris ingresaron a la empresa como Global Trainees. El programa de dos años brinda capacitación, orientación y experiencia práctica a aprendices de todo el mundo, siempre en línea con los valores corporativos entre los que se detallan:

- Nada es más importante que la salud y la seguridad de quienes trabajan para Siderca y de quienes usan nuestros productos.
- El cuidado del ambiente: en las plantas, en la oferta de productos y servicios para los clientes.

- Calidad, excelencia, desarrollo tecnológico de las plantas, de los productos y de los servicios
- Transparencia en la relación con los accionistas, los clientes y los proveedores, los colaboradores y la comunidad.
- La presencia local, la fuerza del multiculturalismo, y la identidad histórica dentro de la nueva visión global de Siderca.
- Los recursos humanos: en el centro del proyecto Siderca. (Rocha, 2015, pag. 3)

Como puede evidenciarse, a través de los valores corporativos tanto la multiculturalidad y la identidad de la compañía como el personal son valores para esta empresa. Por lo antes dicho, queda en evidencia que para mantenerlos como ventaja competitiva es esencial descubrir qué los motiva y mantenerlos siempre como activo de Tenaris, entendiendo que estén ubicados en el sitio del mundo que estén, son parte de una única compañía.

Sin embargo, la compañía debió ajustarse al contexto. Al 31 de diciembre de 2015 el número de empleados de Tenaris era de 21.741. La nómina sufrió una reducción de un 11% durante 2016 debido a que se ajustaron operaciones para hacer frente a la disminución de la actividad de perforación y la demanda de tubos.



17

La tabla siguiente muestra el número de personas empleadas por Tenaris al 31 de diciembre de 2016:

México	4.968
Argentina	4.755
Italia	1.979
Estados Unidos.....	1.636
Rumania	1.631
Brasil	1.166
Colombia	750

¹⁷ Reporte anual Tenaris 2016

Indonesia	509
Canadá	473
Japón	458
Otros países	1.074

Por esto, se pone principal atención en la Universidad Corporativa, para que aquellos recursos que siguen siendo parte se encuentren aptos para hacer la diferencia, para ser una ventaja. El caso de TenarisUniversity es un ejemplo que surge en Argentina para brindar la capacitación necesaria en el momento que se necesita. El programa académico de la TU está diseñado con la idea de acompañar el desarrollo de cada persona a medida que accede a puestos de mayor responsabilidad.

En el año 2005, se crea la TU, fundamentalmente por la necesidad del crecimiento sostenido que Tenaris estaba teniendo en el mundo, se comienza con la unificación de los centros de capacitación que la empresa tenía en los países donde operaba.

TenarisUniversity reúne el conocimiento y las mejores prácticas acumulados a través de toda la organización Tenaris y divulga ese conocimiento adquirido mediante programas continuos de capacitación e intercambio de conocimiento.

Se crea un área central en la ciudad de Campana, provincia de Buenos Aires, y desde allí, se comienza, a coordinar el diseño de cursos, materiales, tecnologías, metodologías, etcétera. Dicho por el Sr. Pablo Rocha: “La misión de TenarisUniversity ha sido considerar al conocimiento como una ventaja competitiva para la empresa, a tal fin en sus inicios se buscó obtener las experiencias y conocimientos que residían a nivel persona en las distintas locaciones de Tenaris, para consolidarlas en un lugar donde se clasificaran, organizaran y se enriquecieran mediante el soporte de propios expertos de todo el mundo para desarrollar planes de estudio a largo plazo de manera que sus

contenidos se expresaran las mejores prácticas y se difundieran a todo el mundo Tenaris.”¹⁸

De tal modo demuestran que los contenidos que desarrollan son acordes a las necesidades, y que a su vez están alineados con el puesto, con la misión de la organización y son globales para lograr un único lenguaje. Citando nuevamente al señor Rocha podemos decir: “Bueno... al principio, antes de iniciar nuestro budget allá por marzo nos juntamos con... hacemos lo que se llama Training Needs Assessment ... el relevamiento de necesidades de capacitación. Antes el centro de capacitación va con una hoja en blanco y le pregunta ¿qué necesita? Y empieza a escribir...”



Con sedes en Argentina, Brasil, Italia y México, TU realiza un importante aporte al desarrollo de una corporación verdaderamente global y sostenible, con prácticas gerenciales e industriales unificadas y una cultura común de calidad. Se brindan más de 1, 200,000 horas de capacitación por año en las sedes de la TU, a través de cursos diseñados tanto para empleados de fábrica como para gerentes. Asimismo, se desarrollan cursos por Internet sobre temas especializados, con académicos y expertos de algunas de las principales universidades de los EE.UU. y Europa: el primero trata del procesamiento termo mecánico de los metales. También según se nos ha comentado durante las entrevistas mantenidas, se está abriendo sede en Estados Unidos.

¹⁸ Ver entrevista completa en el anexo

TenarisUniversity se funda con el objetivo de integrar y promover el conocimiento en toda la compañía y con el fin de tomar una identidad y valores comunes. Hoy ofrece más de un millón de horas anuales de aula, el diseño de más de 500 cursos e-learning (la mitad de desarrollo propio), y más de 1000 cursos presenciales.

Algunos datos de la TU: 22.300 alumnos capacitados por año, aproximadamente, procedentes de 46 países. Hay 870 profesores internos y 1500 externos. Se cuenta con 6 escuelas a cargo del diseño de planes de estudio de largo plazo: industrial, administración y finanzas, comercial, tecnología de la información, gestión y la escuela técnica.

INDUSTRIAL SCHOOL La Escuela Industrial ofrece la capacitación necesaria para que los ingenieros de Tenaris permanezcan a la vanguardia de la evolución de la industria. Su plan de estudios abarca la amplitud de los procesos industriales y la producción en Tenaris.

COMMERCIAL SCHOOL La Escuela Comercial se dedica a mejorar las habilidades de los empleados en las áreas de Cadena de Suministro, Frontal Comercial, Marketing y Compras.

SCHOOL OF FINANCE & ADMINISTRATION La Escuela de Finanzas y Administración es responsable de ayudar al personal de las áreas de Administración y Finanzas a garantizar que Tenaris cumpla con los más altos estándares internacionales de gestión financiera, reporte y control.

SCHOOL OF MANAGEMENT La Escuela de Administración se enfoca en desarrollar las habilidades que los empleados necesitan tener frente a los retos gerenciales, de acuerdo con los valores de la empresa, la estrategia a largo plazo, la cultura y la ética empresarial.

SCHOOL OF INFORMATION TECHNOLOGY La Escuela de TI coordina todas las actividades educativas relacionadas con el personal de TI de Tenaris. Se centra en proporcionar a todos los empleados de TI las habilidades necesarias para hacer frente a los retos del negocio y obtener mejores resultados.

TECHNICAL SCHOOL La Escuela Técnica diseña y mantiene los planes y cursos de desarrollo global. Su objetivo es asegurar la consolidación de un sistema industrial mediante la implementación de cursos de formación globalizados para todos los empleados de la planta.

“La escuela técnica es para los operarios, para asegurar que en todas las plantas cada uno pueda tener conocimiento correcto, para manejar el proceso de modo global”, describe por su parte Patrizia Bonometti, directora de TenarisUniversity. Según Radnic, “esta es la innovación más interesante, porque muchas empresas globales tienen universidades para los niveles más altos, y no programas para los niveles operativos”, dice.

Además, los jóvenes profesionales que ingresan a la compañía en cualquier lugar del mundo, pasan un mes en la Argentina, en el edificio académico de Tenaris, “para conocer los procesos y productos y la cultura de la empresa”, señala Bonometti. El edificio tiene 4 000 metros cuadrados y “se está ampliando para incorporar talleres y laboratorios”, dice Radnic.

(http://www.clarin.com/empleos_y_capacitacion/Universidad-corporativa-grandes-empresas_0_675532629.html)

Esta capacitación que la TenarisUniversity desarrolla e implementa está dirigida a todos los empleados de Tenaris, se trata de un mismo modelo global de capacitación pensado para cada uno de los lugares en donde la compañía este presente. La TU también da soporte a otras compañías del grupo Techint y ofrece cursos para sus proveedores y sus principales clientes. (Las Universidades Corporativas, un nuevo modelo de capacitación, Héctor Federico Tamanini y Horacio Bergero, Petrotecnia, junio de 2012).

Por lo dicho anteriormente, es importante saber medir los resultados del proyecto para los diferentes sectores que se presta servicio y por los diferentes impactos que trae aparejado.



(Chiavenato Idalberto, 2009,pag.389)

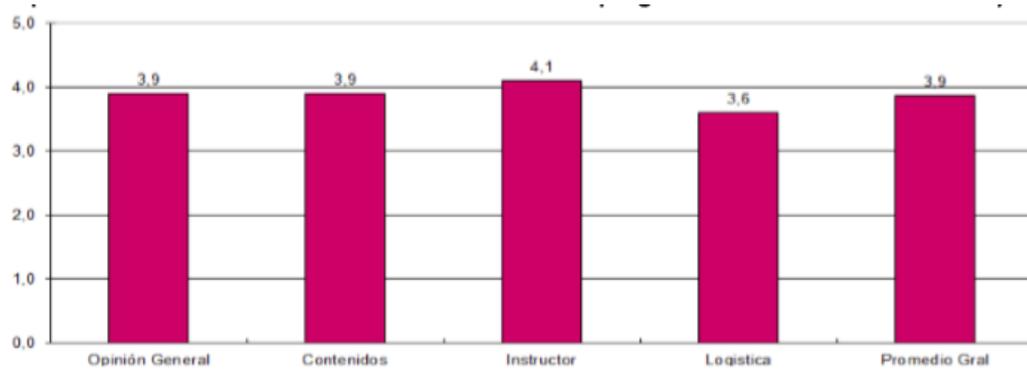
Según el autor en referencia, debe medirse el impacto de la capacitación, verificando diversos aspectos, desde el retorno de la inversión hasta aspectos tales como la recepción por parte del auditorio de los cursos, el nivel de aprendizaje de los cursos, el desempeño una vez adquirido el conocimiento, y el resultado en el desarrollo de la core competence de la compañía.

Para demostrar la efectividad y el impacto positivo del proyecto de TenarisUniversity, podemos utilizar la información que nos acercó Pablo Rocha:

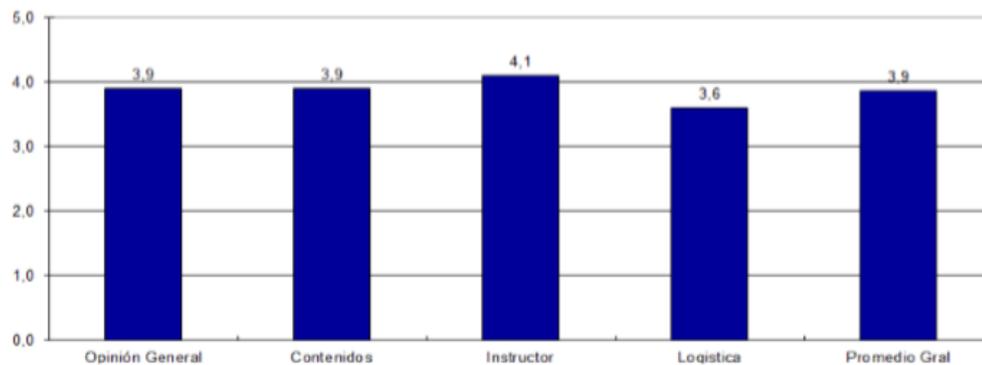
“La medición de la efectividad de la formación en Tenaris se evalúa a través de 3 niveles:

Nivel 1 de Reacción: Permite la evaluación de la satisfacción del asistente con respecto a la acción de formación. La información recopilada permite ajustes de los contenidos del curso, su diseño y su implementación.

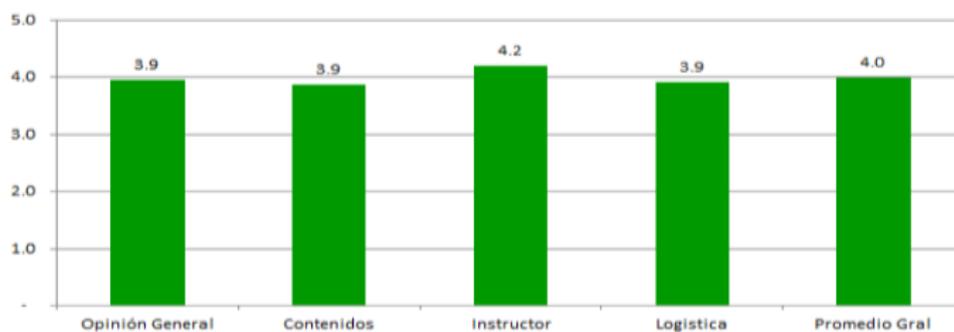
Opinión de Satisfacción de los Profesionales sobre programas ofrecidos durante el



Opinión de Satisfacción de los Técnicos sobre programas ofrecidos durante el 14/15



Opinión de Satisfacción de Clientes sobre programas ofrecidos durante el 14/15



Las opiniones promedian los 4 puntos según las fuentes relevadas, tanto profesionales como clientes y técnicos coinciden y los gráficos son casi coincidentes en las variables todas se llevan un puntaje muy positivo, pero el instructor (recurso humano) es lo más alto y más valorizado. Esto, como dice la teoría, permite la adaptación de los programas.

Nivel 2 de Aprendizaje: Permite la determinación de la cantidad de conocimientos, habilidades o actitudes que se presentan durante el entrenamiento han sido aprendidas por los asistentes. La información es útil para confirmar que el aprendizaje se ha producido como resultado de la iniciativa de capacitación.

La información obtenida también se puede utilizar para realizar ajustes en el programa, el diseño y el contenido.

El informe presentado arroja los siguientes datos:

- Programa Jóvenes Profesionales Ventas Técnicas **97% de Aprobación** (10 Personas)
- Programa Especialistas en Servicio de Campo: **98% de Aprobación** (11 Personas)
- Programa Regional de Higiene y Seguridad: **100% de Aprobación** (32 personas)

Las opiniones son muy importantes para poder rediseñar o no contenidos.

Nivel 3 de Aplicabilidad y/o Retorno de la Inversión: Enfocada para medir el cambio de comportamiento (aplicación específica de conocimiento, habilidad o actitud) aprendido a través de la acción de formación. Se llega a medir y/o evaluar después de la formación, con el fin de obtener información sobre si la aplicación de los temas aprendidos se está llevando a cabo en los puestos de trabajo como se esperaba. Esta medición se realiza especialmente en proyectos de alto impacto en training.

Son ejemplos de Proyectos de Alto Impacto en Training y su efectividad:

- Proyecto Líderes Autónomos de Mejora Continua: En conjunto con el equipo de mejora continua de Tenaris, se seleccionaron técnicos y operarios de alta performance y se los capacitó en un programa de Gestión. Las habilidades que se trabajaron fueron las de liderazgo, comunicación, reuniones efectivas y herramientas de Mejora. El objetivo del programa era lograr que estos operarios pudieran liderar de manera autónoma uno o varios grupos de mejora sin la necesidad del soporte continuo del especialista de mejora continua. El resultado del ejercicio 14/15 fue 19 nuevos grupos que además en su cierre de proyectos

generaron USD 858.400 de eficiencia para la empresa y el consiguiente orgullo, compromiso y reconocimiento en cada uno de los participantes.

- Proyecto Rig Ready: Ejemplo de la Formación continua y su efectividad es el servicio que ofrecen nuestros profesionales y especialistas en campo al haber implementado el servicio completo de gestión de tubulares listos para bajar a pozo con consultoría y asistencia técnica. YPF redujo el costo de sus pozos shale a través del ahorro en su diseño y del uso de tubulares listos para ser corridos. Disminuyó un 50% el capital de trabajo utilizado en los tubos gracias a la reducción del inventario.

- Auditorías: La efectividad de la capacitación se observa también durante las auditorías, en particular de entes externos. Podemos citar el caso de Recertificación de la planta de Trefila en Campana bajo norma TS16949 por el organismo internacional Lloyds Register que evaluó el estado de calificación y planes de carrera del personal. El resultado integral permitió la continuidad de la producción y ampliación de mercado. Cabe destacar que los auditores de Lloyds Register destacaron el compromiso y conocimiento de nuestra gente durante las dos semanas que duró la auditoria de Certificación ISO 14001 y OHSAS. Asimismo, durante la auditoria de nuestro cliente Chevron, sus inspectores dejaron por escrito “Tenaris are to be complimented on their approach to training – among the best encountered by Chevron during many audits on different suppliers worldwide”¹⁹. Finalmente, durante la Recertificación de Norma API Q1 los auditores externos en su comentario destacaron nuestros procesos de mejora continua y la calidad de nuestros productos, el control de los procesos y la capacitación del personal que entrevistaron.

- Videos Educativos y Social Learning: TenarisUniversity decidió experimentar con el desarrollo y adaptación de nuevas tecnologías que favorecen el proceso de enseñanza-aprendizaje. El uso de videos educativos acercó al técnico mejores prácticas y procedimientos seguros de trabajo en forma dinámica, simple y accesible desde su lugar de trabajo. Su aceptación motivó la aprobación

¹⁹

Tenaris debe ser felicitado por su enfoque de capacitación, uno de los mejores encontrados por Chevron durante muchas auditorías en diferentes proveedores en todo el mundo.

de una inversión de USD 85.000 para producir 40 Videos Educativos. Asimismo, la incorporación de tales videos dentro de los cursos permitió reducir en un 30% la carga horaria de los mismos, disminuyendo los costos por horas de instructor y las horas del personal dedicadas a capacitación, es decir se incrementó la productividad. De la misma manera ha sido significativo el impacto de la innovadora Comunidad de Aprendizaje que a un año de lanzarse se convirtió en el Grupo de Tenaris Argentina más seguido y de mayor cantidad de miembros. Esta comunidad está basada en principios de intercambio colaborativo, el aprendizaje informal y social.” (Rocha, 2015, pag. 10).

A pesar de encontrarse convencidos con el proyecto y ser el propio presidente quien solicitase que se pongan a investigar sobre la potencialidad del proyecto de la Universidad Corporativa, siempre es necesario medir los proyectos en los cuales se invierte. Y al hablar de medición no solo se piensa en el retorno económico. Por eso tomamos el material que Pablo Rocha confeccionó en 2015 poniendo de manifiesto, el avance y el real objetivo del proyecto TU, y así demostrar como el proyecto se evalúa constantemente midiendo el impacto económico, pero a su vez, para poder medir si las capacitaciones deben o no ser sujetas a adaptaciones o modificaciones. Todo en la línea de la excelencia y la mejora continua.

Por eso, si nos ponemos a pensar, ¿para que impartir un conocimiento si el mismo esta desactualizado, ambiguo o no es aplicable?. En consecuencia, la medición en cuanto a la aplicabilidad de los conceptos, o el entendimiento de los mismos va de la mano con la misión de la institución, la cual, en el caso de TU, es “Construir y sustentar las ventajas competitivas de Tenaris capturando, organizando, enriqueciendo y transfiriendo las capacidades cognitivas” y los principales objetivos son mantener y hacer crecer el sistema de gestión del conocimiento de la empresa, ayudar a atraer, desarrollar y retener líderes, y proporcionar a los empleados las competencias y aptitudes necesarias.

Según nos informó Pablo Rocha, manager de TenarisUniversity en el cono Sur: ...“TenarisUniversity, el modelo, está organizado en curricula para los White collars y plan de carrera para los blue collar, curricula es como un plan de estudios a largo plazo para nuestro joven profesional que nosotros decimos GP (Global Trainee)...²⁰

Eso que Pablo Rocha afirma, se condice con los objetivos de hacer crecer el conocimiento, de atraer y retener líderes y talentos. De este modo podemos ver que se planifica para el largo plazo para buscar resultados de rendimientos y ventaja competitiva.

En el caso de Tenaris, una empresa que opera en los cinco continentes, “había que tomar una medida muy drástica para acelerar el proceso de integración” dice Marco Radnic, su director de RR.HH. Así nació la TenarisUniversity en 2005, “como una entidad global con sede en todos los países donde tenemos plantas importantes”, amplia el directivo.

²⁰ Ver entrevista completa en el anexo y glosario

Capítulo 6: Análisis de trabajo en base al caso de estudio ¿Cuál es el real objetivo que persiguen las Universidades Corporativas?

Tal como lo describió Peter Drucker, el nuevo trabajador del saber es responsable y competente, y desempeña su papel con visible dosis de autonomía; en su área técnica es un experto, y además mejora, mediante el aprendizaje y desarrollo permanentes, sus habilidades, facultades, actitudes y actuaciones. Parece ser tan leal a su profesión como a su empresa, y por eso es amante de las cosas bien hechas.

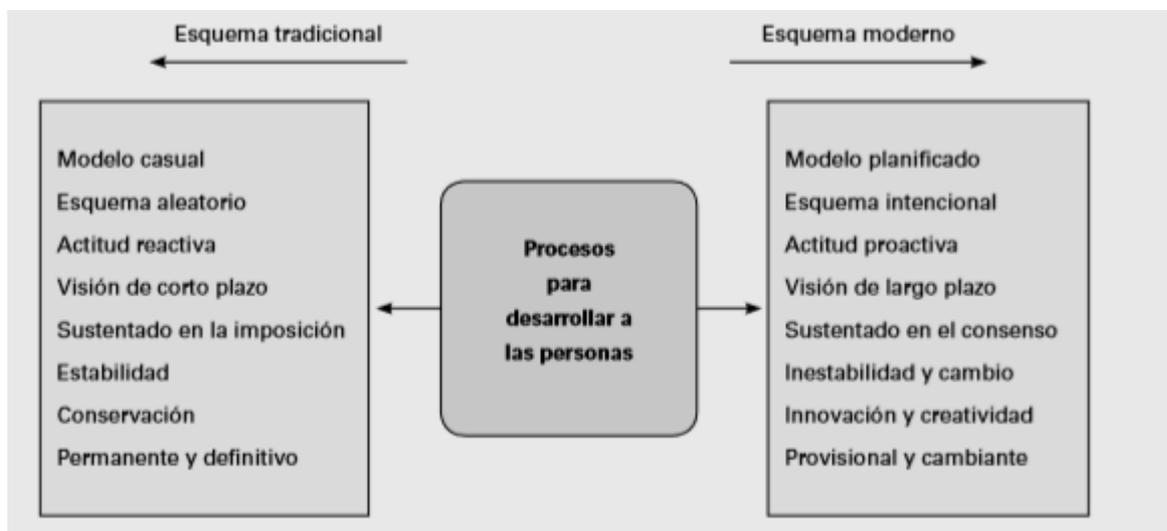
Así parece ser el trabajador que demanda la economía emergente, aunque sea cada organización quien determine, obviamente, sus perfiles necesarios.

Cada organización ha de atender, en efecto, a sus realidades y circunstancias, pero el siglo XXI parece básicamente contemplar, por un lado, profesionales expertos en sus áreas (trabajadores del conocimiento), y por otro lado, profesionales de la gestión empresarial (directivos). Puede verse como una simplificación o una tendencia, pero, aunque existan casos especiales, parece que, en la era del conocimiento, se acabará hablando de la jerarquía del saber y de la knowledge organization.²¹

Así como las universidades de todo el mundo —la de Otago, Nueva Zelanda, entre las pioneras—, además de desplegar sus acciones formativas, empezaron a dotar a sus alumnos, en los años 90, de habilidades informacionales (information fluency), también las Universidades Corporativas habrían de enseñar a manejarse con la abundante información, y a aprender de modo independiente, auto dirigido y autodidacta. Además de orquestar acciones formativas para cubrir necesidades colectivas, las Universidades Corporativas han de alentar la independencia y rigor en el aprendizaje autodidacta, mediante la atención a las “competencias informacionales”; entre ellas cabe destacar el pensamiento crítico, que nos permite evitar falsos aprendizajes.

²¹ Ver glosario

Pero asimismo habrían de cuidar tal vez las Universidades Corporativas las denominadas “competencias conversacionales”, en consonancia con el estilo y la cultura de la organización. Éstas deben asegurar el rendimiento de las reuniones y entrevistas, lo que ya no afecta sólo al personal directivo. Se trata, de aquello de las técnicas de alegación e indagación, del saber escuchar, de la empatía cognitiva y emocional, de la presencia auténtica (mindfulness), de la perspectiva holística y sistémica [...], de que nos hablaban, por ejemplo, Senge, Stata, Echeverría o Walden (Universidades Corporativas del siglo XXI, Javier Lozano Director General Nanfor Ibérica, 2016).



(Chiavenato Idalberto, 2009,pag.367)

Según menciona el autor, los esquemas para desarrollar al personal han dado un vuelco muy amplio, ya que el modo tradicional especifica al proceso de desarrollo como algo planificado e intencional y como menciona, cambió ese paradigma y ahora no se hace más de modo reactivo sino que es una de las tareas a las que se dedican tiempo y recursos dentro de las organizaciones, para poder actuar proactivamente, dejando una alternativa de cambio, porque se entiende que el entorno es cambiante y por lo tanto lo serán también las necesidades de desarrollo.

Como afirma Carla Trangoni durante la entrevista mantenida: “Estamos todo el tiempo viendo de qué manera puede la gente aprender mejor y a veces es implementar una tecnología y otras veces es adaptar una metodología de aprendizaje para que llegue a la gente que querés llegar y en el tiempo en que

querés llegar. Tenés que ver a cuanta gente y en qué periodo de tiempo. Y no todas las metodologías te sirven para todas las áreas. El área que yo trabajo que es learning experience, es la que da soporte a todo lo de on line y que esta todo el tiempo investigando que es lo nuevo”. Como se refleja en lo transcripto, TenarisUniversity tiene un área de investigación dentro de la Universidad Corporativa dedicada a ver qué es lo nuevo que se está implementando. Así, de este modo, se anticipan a las necesidades, actúan proactivamente y no al revés como identifica el autor.

Se la diferencia de métodos de capacitación anteriores y más tradicionales, que actualmente son usados por la mayoría en las compañías, por desarrollar una planificación intencional, no dejar nada al azar, buscar dar respuestas a necesidades que se evalúan y se distinguen para que la capacitación que se desarrolle sea a medida del puesto o de la necesidad. Respondiendo al esquema de Chiavenato, la UC sería el método que encuadra en el esquema moderno que tienen las organizaciones para el desarrollo de personal.

Como se ha desarrollado a lo largo de la investigación el proyecto de Universidad Corporativa persigue el objetivo de satisfacer necesidades que convencionalmente no serían alcanzables. Busca, a través de su desarrollo, facilitarle a cada colaborador los recursos que la compañía anteriormente identificó como necesarios para el puesto, a fin de asegurarse el rendimiento. Es un proyecto con una visión moderna, que se apoya en la innovación y que tiene el entendimiento suficiente del contexto como algo inestable y cambiante. Por eso el desarrollo de contenidos aplicables que constantemente se realizan.

Esta herramienta, relativamente nueva, que podría ser vista desde ya como uno de los centros de costos más altos, siendo que su rendimiento en cuanto a indicadores no es inmediato está logrando tendencia al demostrar que la capacitación dentro de la compañía va más allá del aprendizaje de cada empleado, sino que de modo superador logra índices positivos en otras áreas, como son la caída de los índices de accidentología, la mejora en la calidad del producto, la homogeneización de una cultura organizacional común a través de

compañías con presencias globales, el acercamiento del personal que se siente motivado y parte del proyecto, la reducción del índice de rotación entre otros.

Sin embargo, “Una investigación realizada en cien universidades corporativas de Estados Unidos, por la Corporate University Xchange, revela que el rendimiento de la inversión duplica el de una capacitación tradicional. Por cada dólar de entrenamiento tradicional el rendimiento es de 50 centavos. En las universidades corporativas el rendimiento es de dos dólares” (Chiavenato Idalberto, 2009, pag.393).

Cabe destacar a su vez, que la intención de las Universidades Corporativas de llevar el área de conocimiento a herramientas digitalizadas, a cursos de e-learning, a menores espacios de aprendizaje que requieran presencia física también es un indicador en cuanto a presupuesto. Si se intensifican las capacitaciones por plataformas, o aquellas que se realizan on line o en el propio puesto de trabajo los costos de mantener funcionando la Universidad también se reducirían.

Por último, me gustaría destacar que a pesar de esta tendencia hacia la digitalización el proyecto UC no iría a terminarse. El trabajo que significa poner en marcha y solventar una UC va más allá del dictado de capacitaciones. Tienen relación con el relevamiento y desarrollo de conocimientos, con la detección de necesidades de aprendizaje, con horas de planificación y clasificación de conceptos relevantes para la organización, con miles de profesionales internos y externos de la organización actualizando las curriculas y los planes de estudio para que sea acorde a las necesidades, reuniones periódicas que releven necesidades, comunicación inmediata con la más alta dirección de la compañía para acercar lineamientos, etc.

Recordemos que ningún proyecto que guarde relación con las conductas humanas, la participación del equipo de trabajo y la compañía podría desarrollarse sin un fuerte compromiso de la dirección.

Para poder reforzar lo que venimos comentando se han traído a colación dos notas de opinión, donde se trabaja el real propósito de las Universidades

Corporativas. El artículo “Las Universidades Corporativas han llegado para quedarse”²², evidencia el real propósito de creación de dichas entidades, y como venimos manifestando el beneficio que tiene específicamente la UC de “transmitir a los empleados los valores de la compañía y lograr su mayor vinculación con la empresa, que se impliquen y tengan la visión del plan estratégico”. A lo anterior dicho agregamos también la posibilidad de retener el talento y crear una cultura global que se transmita a través de la misma. Los casos que enuncia este primer artículo son sobre todo de compañías españolas, aunque se menciona el real punto de partida en Estados Unidos con Hamburguer University.

También resaltamos que surge de dicho artículo, lo que desde la TU nos vienen indicando en cuanto al alcance de las capacitaciones que se realizan. Como sostenían tanto Pablo como Carla, en el caso de TU las capacitaciones son también para los blue collars, y luego se dan a proveedores o clientes. Incitando también al uso de herramientas informáticas y no solo el brindarlos de modo presencial.

El artículo muestra que esto que sucede con TenarisUniversity no es ni más ni menos algo que también se replica a nivel mundial.

Por último, me gustaría destacar de esa nota de opinión, que como sostiene la persona que fue consultada, los resultados no son solo económicos sino también guardan relación con la mejora del clima, la posibilidad de extender su propia cultura y lograr más implicación y desarrollo del sentido de pertenencia al grupo. El trabajador obtiene un mayor desarrollo profesional, es más eficiente, se siente más a gusto y aumenta su empleabilidad. Es en este sentido que apoyamos la hipótesis que veníamos instalando en el presente trabajo de investigación.

En cuanto al segundo artículo de opinión que colocamos en el anexo, “Casos Arcor, Telecom y Tenaris: cómo pasaron del “delivery de cursos” a

²² Ver anexo 5

universidades corporativas”²³, fue presentado desde otro punto de vista, ya que toca el caso de estudio que se propone en el presente trabajo de investigación.

Es importante destacar en principio que esta otra autora también sigue la línea que veníamos mencionando al afirmar: “Pero este aporte intangible se traduce en un alineamiento y puesta en valor del conocimiento generado dentro de la propia organización, en una mayor comprensión de la cultura de la empresa, y hasta en ciertas ventajas estratégicas para los nuevos negocios”.

Enuncia otros casos de estudios, pero al llegar a TU indica, como veníamos describiendo: “Se capacitan no solo los ingenieros, sino el 100% de nuestros empleados, hasta los pasantes. Tenemos seis escuelas -Industrial, Técnica, Finanzas y Administración, Comercial, Management y IT- y campus en Argentina, Italia, México y Brasil, con más de 10 sedes en todo el mundo”, dijo Rolando Lange, Director Global de TenarisUniversity”. Lo que nos demuestra que la información recolectada y la postura que nosotros proponemos van en línea con lo que se aprecia a nivel de marketing corporativo.

Si bien, seguimos destacando que debe de quedarnos claro, que las UC surgieron para satisfacer cierta demanda de las organizaciones y que no son Universidades de tipo tradicional y por eso el artículo que venimos comentando declara: “La Universidad Corporativa no emite títulos, el objetivo es que sea una plataforma para homogeneizar con determinados estándares y generar así una cultura”.

También en relación con el caso de estudio analizado, destaco que el artículo menciona los resultados de la TU y va un poco más allá de las mediciones e indicadores con que cuenta la compañía: “Más aún, los logros excedieron los objetivos de la empresa: “TenarisUniversity brinda las necesidades básicas que requiere la compañía, pero también trabaja para desarrollar proyectos ad hoc, customizados para cada sector. Incluso trabajamos en capacitaciones técnicas para clientes, lo que quiere decir que en cierta medida exportamos conocimiento fuera de la compañía”.

²³ Ver anexo 5

Esto es algo que también hemos recibido como información durante la entrevista con Carla Trangoni, por lo que vuelve a hacernos sentir seguros el hecho de que podemos garantizar esa cultura común, ese entendimiento de objetivos y valores, ya que conteste quien conteste dentro de la compañía el mensaje es inequívoco y único.

A modo de cierre y volviendo sobre las palabras de Carla: "...trabajo con ellos para que el conocimiento que voy a impartir se adapte a la realidad de Tenaris...", podemos ver que las Universidades Corporativas persiguen un claro objetivo que es capacitar adaptando los contenidos a las realidades organizacionales.

¿Para qué se forman las UC? Podríamos decir que parte de su tiempo está dedicado a que aquellos conocimientos requeridos para las tareas que desarrollan los recursos de esa organización esté al alcance de cada empleado, siempre adaptado a la realidad organizacional y a la cultura de ésta, logrando así un lenguaje común y un sentido de pertenencia.

Conclusión

A modo de cierre, podemos concluir que las Universidades Corporativas están en constante crecimiento en nuestro país y que por múltiples causas refuerzan la naturaleza de la capacitación, logrando un lenguaje común para quienes obtienen nuevos conocimientos a través de sus programas. Alcanzando así, mayor entendimiento en la realización de las tareas cotidianas.

Sin embargo, cabe destacar también, que algunas de ellas, y hablando especialmente de TenarisUniversity, van creando con la idea de la Universidad Corporativa una marca. Hacen marketing a través de la capacitación y refuerzan la presencia de mercado de su compañía a través de los logros académicos obtenidos o de la publicidad que estos mismos generan. Sin ir más lejos, muchos de los participantes de los programas de capacitación que esta UC genera, conocen el limitante para aplicar los conocimientos requeridos en otras compañías o puestos, siendo que el diseño curricular aplica sobre todo a la cultura común de la compañía y a las normas y parámetros que ellos manejan.

Tal como se destacó en la entrevista, es de público conocimiento que la herramienta obtenida del aprendizaje se traslada al capacitado y si este pudiera tener la posibilidad de adaptarla a las nuevas propuestas de trabajo notamos que ya contaría con el concepto teórico y con la práctica necesaria, solo demandaría la adaptación a los nuevos parámetros de la otra compañía.

Pero acompañando lo que venimos afirmando, debemos también reconocer, que según los datos obtenidos y los indicadores de referencia que nos han brindado, es una realidad la capacitación que se lleva adelante dentro de TenarisUniversity.

A través del indicador que nos comentaba Pablo Rocha²⁴:

$$\frac{\text{Total de horas de capacitación}}{\text{Total de horas potencialmente trabajadas (Dotación x 176 horas x el periodo)}}$$

²⁴ Ver entrevista en anexo 2

podemos darnos una idea que la división de la Universidad Corporativa no solo lleva adelante la capacitación sino que continuamente mide resultados que se obtienen. En este caso sabiendo que cantidad de horas de capacitación son las que se dictan y con ese dato obtener información sobre si hay que aumentar o no la cantidad de las mismas, siempre poniéndolo en comparación con los pedidos de capacitación que son relevados con los jefes directos del personal. Haciendo el paralelo entre lo concluido, y una de las hipótesis planteadas en esta investigación donde hacíamos mención a la posibilidad que presentan las UC de distinguir a los recursos que se destacan y permitirles un crecimiento diferencial en su carrera dentro de la compañía, ya que como indicábamos en el caso de TU los indicadores que arrojan cifras sobre la real capacitación permiten una corrección y re diagramación de los programas acorde a aquellos puestos que requieran un refuerzo o por el contrario que se merezcan un distinto programa de capacitación por meritocracia, como modo de motivarlo a seguir dando lo mejor de sí. Si los resultados no fueran medibles, lo previsto no se revisaría y en consecuencia, no habría oportunidad de re diagramar el plan de carrera de aquellos recursos que así lo hayan alcanzado.

Por lo desarrollado en el trabajo podemos decir que para que las UC logren éxito, la principal clave son los empleados. Entendiendo que también dependerá de otros factores como: la planificación de los programas, el acompañamiento de la dirección, la alineación con las estrategias corporativas, pero por sobre todo el compromiso de los empleados para con el proyecto. El solo hecho de brindar un curso o una capacitación sobre algún tipo de proceso y poder tener una educación única y estandarizada donde todo el personal toma el mismo curso a nivel mundial, le permite a la empresa hacerlo con mayor precisión y sobre todo, mayor calidad.

El llevar adelante proyectos de UC, bien diseñados, trae como consecuencia el fortalecimiento de los valores corporativos y de la cultura organizacional, como así también el mayor sentido de pertenencia, la permanencia en los puestos de trabajo o deseos de rotación y crecimiento dentro

de la compañía, el desarrollo de gestión de conocimiento interno, es decir, lograr la fidelización de los empleados en otras palabras. Así, concluimos que la tercera hipótesis secundaria que hicieramos al inicio del presente trabajo, relacionada con el acercamiento de los empleados de Tenaris a la estrategia de la compañía a través de la TU puede comprobarse, ya que el diseño de los programas y contenidos de la Universidad Corporativa está muy relacionado a la estrategia, como manifestó nuestro interlocutor Pablo Rocha en la entrevista, por lo cual los participantes al recibir los contenidos (ideados previamente y de modo estratégico junto con la misión de la organización y los valores de la misma) entienden y reciben el “hacia dónde quiere ir la compañía”, comprenden el proyecto corporativo y saben desde donde pueden sumar ellos al mismo. TenarisUniversity entendió, tras años de trabajo, que los contenidos ideados y dictados pueden ser un método perfecto de comunicación interna para manifestar y reforzar valores organizacionales, que a la vez fortalezcan y refuercen la mejor manera de hacer las cosas y creen un único estándar de calidad y lenguaje común, lo cual también nos lleva a entender que la primera hipótesis planteada como secundaria también pudo comprobarse, ya que como manifestaba en el apartado anterior, las UC refuerzan un lenguaje organizacional único manifestando un acercamiento entre compañeros distribuidos geográficamente en distintos lugares del mundo.

A su vez, con una evaluación puesta en el servicio y en la ventaja competitiva podemos decir que lleva a un mejoramiento del mismo por conseguir que se trabaje con estándares de calidad a nivel mundial, representando a nivel global al mismo producto con la misma calidad, se realice donde se realice. También lleva a una disminución de costos de producción por disminuir desvíos, márgenes de error y los tiempos de producción, lo cual, indudablemente, mejorará en el clima de trabajo que se verá reflejado en la línea.

Por otra parte, los métodos de aprendizaje colaborativo (como los menciona Ernesto Gore) les permiten a las organizaciones crear espíritu de grupo, y la posibilidad de estar comunicado con personas dispersas geográficamente alrededor del mundo, ayudando a difundir la cultura organizacional única.

Lo antes dicho por el autor bajo mención, va en línea también con la hipótesis secundaria de la investigación que afirmaba que la UC facilita la adaptación a la organización de compañeros dispersos geográficamente, ya que tras los meses de investigación llegamos a concluir que el proyecto TU, fue pensado también en parte para contribuir a ese ambiente de trabajo colaborativo, para gestionar ese espíritu de grupo como dice Gore. Para que empleados “blue collar” de distintas partes del mundo, hablen el idioma que hablen, entiendan que el tubo sin costura que llega de Buenos Aires será idéntico que el realizado en Veracruz, a pesar de la presencia de distintas culturas y características geográficas a todos los une un mismo lenguaje productivo.

Claramente, el costo-beneficio de proponer un proyecto de UC para las organizaciones fue planeado, evaluado y es reconociendo que es mayor el rédito que da que la inversión inicial a colocar. Cabe destacar que como todo camino de aprendizaje los resultados pueden demorar más tiempo del que se calcule, ya que las curvas de aprendizaje en los nuevos modelos de negocios no siempre pueden predecirse porque dependen de cada sujeto. Sin embargo, los números demuestran que financieramente, la inversión lleva a un retorno que conlleva a tener funcionando la Universidad, con los beneficios que trae aparejados, son mayores a cualquier costo que pueda calcularse, aún, con largos plazos de retorno.

Es relevante destacar que aquellos participantes de la UC no siempre pueden poner en práctica lo adquirido en otras organizaciones. En parte, esto se debe a que como se indicó al principio del presente trabajo las UC no son entidades de estudio tradicionales donde el conocimiento se imparta de modo estandarizado

Como deja en claro el Sr. Rocha, el planeamiento de conocimientos se hace tomando en cuenta la demanda del sector, las necesidades de los empleados, pero siempre en relación con la estrategia de la organización de ese año, por lo cual, no siempre las propuestas de capacitación puedan ser funcionales a cualquier ámbito de trabajo.

Citando a Pablo Rocha en la entrevista que mantuvimos: “No hay nada más democrático que la educación”: Incluso con esas palabras ya se muestra la posibilidad de promover o destacar un talento de manera democrática, a través de capacidades y méritos. Si la persona es educada, tiene destrezas y las perfecciona, se le retribuye con posibilidades y puestos mejores, con carrera dentro de la organización y como bien decía él: se lo hace de manera democrática. De modo democrático e igualitario la educación les da las posibilidades a todos por igual.

De esta manera, con la idea de promover recursos a través de un método tan democrático como la educación podemos afirmar que la empresa distingue una metodología que concientice a sus recursos a que tiene la oportunidad de crecer dentro de la empresa, que capacitándose llegaran a poder ocupar otros puestos, a tener otros logros (desde categorías para blue collars como cambio de funciones y responsabilidades para White collars, como nos indicó Carla Trangoni que fue su caso)

Esto, seguramente no pueda darse en todos los casos, en todo el personal, ya que como se dijo anteriormente el proyecto UC depende principalmente del empleado, pero también del empleador, ya que desde las cabezas directivas de las UC se dedican a conversar con los jefes de líneas o mandos medios para que se distingan los casos y el para quienes poder aplicar estos criterios de motivación. Seguimos insistiendo que no todos los colaboradores son “talentos”, aunque todos sumen al objetivo laboral común.

Así, los empleados encuentran una motivación cuando se los convoca a nuevas capacitaciones o se les indica un nuevo plan de carrera, que signifique mejoras en sus trabajos y remuneraciones. Y esa motivación la devuelven con compromiso, con calidad de trabajo y con fidelización. De ese modo, en el caso de estudio Universidad Tenaris, se pueden destacar varios casos de la nómina con más de 15 años en la compañía.

A modo de cierre me parece lo más destacable del presente trabajo entender que la capacitación es una herramienta indispensable para que una organización sobreviva y se adapte. Sus recursos necesitan saber lo último y

poder motivarlos mediante conocimientos no solo es un método democrático, como indican desde TU, sino eficaz. El aprendizaje a través de las Universidades Corporativas, como ya se mencionó varias veces, es aplicable en su gran medida a la organización, ya que es diseñado bajo esos estándares, sin embargo, el aprendizaje esta internalizado y cada uno lo lleva consigo a donde vaya, por lo que es un beneficio adquirido para todo aquel que se dedique a adquirirlo.

“La educación ha dejado de ser algo que le sucede a uno cuando es joven”
(E. GORE)

Bibliografía

- Accenture. (2009). Dirigir en tiempos de crisis, Acciones de gestión del talento que pueden ayudar a las compañías a gestionar un contexto económico difícil. Centro de Alto Rendimiento de Accenture (CAR).
- ALLES, Martha. Dirección Estratégica de Recursos Humanos, Gestión por competencias. CASOS. Editorial Granica. Buenos Aires 2010.
- Chiavenato Idalberto. (2009). Gestión del talento humano. Mexico: Mc Graw Hill.
- Echeverria, R. (2000). La empresa Emergente, la confianza y los desafíos de la transformación. Buenos Aires: Ediciones Granica SA.
- Etkin, J. (2005). Gestión de la complejidad en las organizaciones. BUENOS AIRES: Granica.
- Gore Ernesto. (2001). La capacitación laboral y la construcción del conocimiento en las organizaciones, la generación de capacidades colectivas a la luz de un análisis de casos. Buenos Aires: Universidad de Buenos Aires, FCE.
- Gore Ernesto. (2014). Educación en la empresa: Aprendiendo en contextos organizativos. Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Ediciones Granica SA.
- Greeberg, R. Corporate University, takes the job training field. Techniques: Making Education & Career Connections(1998).
- Hatum Andrés, El futuro del talento, gestión del talento para sobrevivir la crisis, mayo de 2011, Ed. Temas.

- <http://lorbada.com/es/espanol-la-cultura-del-aprendizaje-en-universidades-corporativas-parte-7-ventajas-de-las-universidades-corporativas>
- <http://www.americlearningmedia.com/edicion-006/72-analisis/320-la-universidad-corporativa-llego-para-quequedarse>
- http://www.ceaga.com/uploads/archivo_304_830.pdf
- http://www.gref.org/nuevo/docs/el_010308.pdf
- <http://www.tenaris.com/es-ES/default.aspx>
- Jorge Etkin, L. S. (1997). Identidad de las organizaciones, invariancia y cambio. Barcelona: Paidós.
- Meister, J.(2000). Corporate Universities: An Interview with Jeanne Meister by James L.
- Rocha, P. (2015). Presentación IAPG Tenaris Siderca. Buenos Aires: Tenaris.
- Schein Edgar, Organizational Culture and Leadership, op. cit.
- Viltard, L. (2012). Universidad Corporativa (UC). Buenos Aires: UBA, FCE, Departamento de doctorado.
- Wheatley, M. J. (1994). El liderazgo y la nueva ciencia. Buenos Aires: Granica.

Anexo I: Entrevista

Para preservar la originalidad del relato, se respetan los silencios, las pausas y los dichos y modismos de la entrevistada

Carla Evangelina Trangoni (Ella): Contame un poquito que estás haciendo...

Lucia (Yo): soy de carrera de grado licenciada en administración, estuve mirando un poquitito que estás dando clase en UBA también, en la parte de contador público. La mía es la otra área “administración” y finalizada la licenciatura quedé como ayudante de un docente de la materia de seminario y estoy trabajando en una empresa de tecnología. En lo particular muy vinculada ahora con el proyecto de la tesis, donde necesito, según la idea de trabajo que tengo, la posibilidad de hacer un buen trabajo de campo, donde yo pueda hacer algo que en la organización también les sirva por el tiempo que me brindan. Por eso también me acercaba con la propuesta de brindar este tiempo de estudio sobre la compañía, para medir algo que no hayan llegado a evaluar o a ser medido por un tema de tiempo, y pueda servirles mi trabajo, al aportar “mirarlos desde afuera”.

Ella: tal cual... bueno yo en mi formación soy contadora de la Universidad de Buenos Aires y actualmente estoy haciendo la maestría en dirección de recursos humanos pero en San Andrés, así que yo estoy en primer año, terminando más como una especialización, también muy metida en el proceso y en el medio hice una licenciatura en turismo y hotelería en la UADE, porque pensaba hacer la equivalencia con administración que son once materias, pero trabajando acá viajaba mucho y recién cuando acá mermó el tema de los viajes ahí dije bueno ahora si puedo volver y averigüe MBA en ese momento y me alegro que no lo hice porque mi carrera después cambió totalmente mi perfil. Por trabajar acá todo lo que es diversidad cultural y viajar me apasiona y ahí dije me gusta la administración, pero no tan amplia sino más aplicada y ahí UADE empezaba a dar la carrera conjunta de turismo y hotelería. Entonces con la parte contable y de gestión me súper cerraba estudiar para a futuro abrir otras puertas. El concepto lifelong learning son intereses que te van atravesando en distintos

momentos de tu vida. Yo hice siete años acá de control interno y después hice un cambio de carrera rotundo y me pasé a lo que es Universidad Corporativa. Basado en mi experiencia docente en la UBA me parecía que era algo interesante, o sea no tenés muchas empresas en la Argentina que tengan una Universidad Corporativa, eso a nivel de Universidad Tenaris, creo que no hay otra. Muchas son como academias o centros de capacitación.

Yo: Uno lo empieza a comparar desde la prensa o de lo que lee en internet o de la primera aproximación que tiene uno en la búsqueda empiezan a aparecer un montón de compañías y cuando uno se mete en cada compañía ve el enfoque real.

Ella: Tienen enfoques muy distintos. Algunos se especializan por ahí en capacitación para los fuera de convenio. Lo más “normal” del mundo si podemos hablar de normal, es que las Universidades Corporativas suelen dedicarse a los empleados fuera de convenio. Lo que llama la atención de TenarisUniversity es que vos le decís que capacitás tanto a los fuera de convenio como a los operarios, o sea cualquier empleado. Esto es un gran diferencial, el trabajo que se hace con toda la parte técnica es muy fuerte.

Yo: perdón, te interrumpo, dejame repreguntarte en base a lo que decías, como decías tanto la línea, como la gente fuera y dentro de convenio, ¿todo el mundo tiene oportunidad de capacitarse?

Ella: Ni bien ingresa tiene su curricula asignada. Ahora te la voy a mostrar igual. Estamos justo también este año rompiendo nuestro modelo de “TU”, pensá que nació en 2005, ya tiene once años. La forma que fue pensada inicialmente difiere mucho de cómo hoy la gente aprende y por eso nuestro modelo también tiene que migrar a lo nuevo, todo el tiempo innovar y todo el tiempo buscando que sea punto o centro de lo nuevo.

Yo: En este momento están migrando las aulas. Uno se pregunta ¿Cómo se puede dar que Universidades Corporativas migren el método de enseñanza y otras instituciones queden afuera?

Ella: Y pensá que en 2005 cuando se la pensó, se la pensó como réplica del mundo académico. Entonces vas a ver que hoy cada empleado que ingresa tiene una curricula asignada, así como cuando vos elegís contador o licenciado en administración y tenés tus 32 materias. Acá está pensado igual con la idea del modelo de empleados que permanece 20 años. Ahí tenés que pensar que para el caso de los fuera de convenio ingresaban como jóvenes profesionales hasta que algún día llegaba a director y eso también fue cambiando, la gente no está 20 años formando parte de una compañía y dentro de ella se mueve todo el tiempo, como me pasó a mí. Yo empecé mi camino por finanzas, de ahí me cambie a recursos humanos y cambie de curricula de capacitación. Entonces terminas tu curricula asignada, pero van pasándole cosas.

Yo: ¿Pero puede quedar inconclusa o es reemplazada?

Ella: son como bases y módulos y todo va sumando a tu historial de capacitación. En mi caso por ejemplo después de ser experta en un área pase a ser totalmente novata en otra, tomándolo como esto, como una oportunidad de reinventarte todo el tiempo. Y bueno todos los años de educación como docente en la UBA fue súper capitalizable acá. Y en eso de la búsqueda del sentido, nosotros acá en Campana tenemos una residencia "TU RESIDENCE", que es donde los chicos cuando vienen a hacer los programas globales se quedan a vivir en el hotel entre una semana y un mes depende los programas y por ejemplo por ser licenciada en turismo y hotelería ahora con unos análisis de eficiencia del hotel y demás y pude aportar.

Yo: ¿por eso la importancia de la capacitación no? Y ahora lo vengo relacionando con la competencia fuerte que hay a nivel laboral y que cada vez es más difícil progresar si te quedas solo con una formación de grado. Incluso alcanzando un nivel más de formación sentís que eso ya lo tiene mucha gente.

Ella: ... termina siendo un factor diferencial a la hora de atraer talentos. Por lo que vos decías, la capacitación continua.

Yo: ¿desde la selección ya le brindan este programa que vos me decías?

Ella: No desde el proceso de selección sino en las entrevistas, le vas contando lo que implica ser parte de Tenaris y que TU ocupa un lugar importante por la capacidad continua que le va a estar brindando. Bueno acá está un poco la agenda que tienen las UC como veníamos hablando recién, presentarte la TU, acá está el “learning model” que es el que estamos en pleno proceso de cambio y se harán pruebas piloto en diciembre- enero para ver como el año que viene vendría.

Yo: ¿año 2017 sería implementación o año 2017 piloto y 2018 implementación?

Ella: parte de 2017 piloto y en la segunda mitad largarlo. Puedo contarte un poco los programas principales, las metodologías de aprendizaje y pilotos que estuvimos haciendo en este tiempo. Todo lo que hacemos para medir la efectividad del training, contarte con quienes trabajamos, ahí te muestro un poquito los campus.

Yo: ¿que la presentación que me mostrás esté preparada en inglés tiene que ver con que ya está la organización siempre pensando a nivel global? A pesar de confeccionarlo y mostrarlo en las aulas de acá, esto mismo vos lo mandas y la gente que está en otro lado del mundo se hace eco de este proyecto.

Ella: la presentación la tenemos en inglés porque somos una compañía global. A diciembre éramos 27.000 empleados en más de 45 países y tenemos 10 idiomas, vos pensá que todo lo que es a nivel de operario le respetas su idioma de base. Es difícil que vos a un operario le estés exigiendo inglés.

Yo: además es más complejo porque sería un inglés técnico.

Ella: si... pero por la población que tenés no es una exigencia. A esas personas de puestos más técnicos la capacitan en español, en portugués, en el idioma nativo.

Yo: ¿y el capacitador es acorde a ese idioma?

Ella: exacto. Ahora, para todo lo que es el mundo White collar²⁵ o fuera de convenio, ahí sí, es en inglés el idioma oficial. A ver, es el idioma oficial de la compañía, tengo diez idiomas oficiales y el que nos une a todos es inglés. En el mundo fuera de convenio estamos bien con inglés, o sea yo puedo asistir a un curso acá y lo van a dar en español, pero si tengo un instructor que me lo va a dar en inglés también puedo asistir sin problema o hago una webinar²⁶ que es para todo el mundo y la hago en inglés, asisten personas de cualquier locación. Cuando voy a capacitar al operario, es a quien si me tengo que asegurar que todo el material y la capacitación se hagan en el lugar donde está.

Ese es el diferencial de la población, todo lo que es material de operario está adaptado y si es para fuera de convenio me aseguro que esté en inglés, y en algún tema puntual que esté en español, en portugués o italiano. Pero como que tenemos esa diferencia. La presentación institucional con la que nos presentamos ante el mundo si está en inglés.

Quiero volver un poco a que es una Universidad Corporativa y poder diferenciarlo de los centros de capacitación. Fíjate que una cosa es una universidad académica, donde nosotras vamos, cursamos y recibimos nuestro título de contador o licenciado en administración, se inscribe cualquiera y es conocimiento bien académico; un centro de capacitación generalmente responde a necesidades puntuales y está enfocado solo en el training y responde a necesidades regionales, estamos hablando de algo más pequeño. Cuando hablas de una Universidad Corporativa ya estás hablando de una acción estratégica, no salimos a responder a necesidades puntuales, tenemos una planificación, una estrategia, ofreces certificación interna y no es capacitación interna solamente por el curso que yo hago de management. Por ejemplo, si tengo determinados cursos, para que un operario pueda manejar determinadas máquinas, tienen que tener ciertas certificaciones, haber realizado determinados cursos y demás para que yo considere que esa persona está certificada. Muchas veces esas certificaciones están avaladas también por organismos de capacitación externos.

²⁵ Ver glosario

²⁶ Ver glosario

Yo: ¿Le sirve en este caso a la persona que asiste, la certificación que vos le das sobre la utilización de una máquina X si no siguiese formando parte de la compañía por esto de la rotación como hablábamos que hay hoy en día?

Ella: ahí no sabría decirte, no estoy tan metida en el mundo del operario como para decirte cómo es eso. Yo puedo decirte que para que un operario trabaje en altura o maneje una hidrogúa, no puedo asignarle esos trabajos sin certificación, con todos los requisitos que son necesarios, quizás no solo la capacitación sino algún examen médico para poder operar esa máquina o trabajar en altura. Pero eso lo consideramos una certificación interna, porque yo no puedo mandar a alguien a trabajar al pozo sin que haya pasado por determinada curricula que avala que conoce el proceso y que va a poder operar directamente en esa situación.

Yo: pero, lo que no tenés posibilidad de contestarme al momento...

Ella: ... es si te vas de Tenaris a Toyota a manejar la misma grúa no sé si la certificación es suficiente, porque nosotros decimos que lo es para nosotros.

Yo: entonces es para la compañía necesario saber que antes de ponerte a trabajar en la tarea yo te capacité de acuerdo a mis parámetros de capacitación, te di los elementos de seguridad que yo considero, eso es lo que certifican.

Ella: exactamente

Yo: sería un "estás listo para salir a trabajar en Tenaris". De todas maneras, gracias a Dios el conocimiento es algo trasladable, o sea que uno se va y se lo lleva

Ella: pero posiblemente se vaya a otra compañía con otros parámetros y posiblemente le hagan certificar internamente.

Yo: quizás el conocimiento lo tiene pero desconocés si es suficiente para el parámetro de otra compañía.

Ella: lo mismo pasa acá, si vienen de otra compañía, por más que ya haya trabajado de eso, para mi tienen que hacer los cursos y yo les tengo que dar esa

certificación de que lo cumplieron. En caso de un accidente o algo vos podés avalar que le habías dado todos los elementos y las capacitaciones. Pero así la compañía se hace responsable que cada persona tenga todo a disposición. Esa es nuestra filosofía, es una filosofía que es 0-0-100, que habla de cero errores, cero accidentes, 100 % de compliance, en ese nivel de la seguridad que pasa a estar en el primer lugar. Y por lo que me preguntabas de quienes son nuestros alumnos, acá contestaría que principalmente los empleados, porque a partir del año pasado (2015-2014) publicamos nuestros primeros cursos en la plataforma EDX, con moocs²⁷ que son de acceso para cualquier persona de cualquier lugar del mundo. Fue la primera vez que Tenaris abrió conocimiento interno a nivel mundial.

Yo: ¿impartido por capacitadores de TU hacia afuera?

Ella: cursos armados por TU sobre temas técnicos muy específicos con instructores nuestros o profesores que se contrataron para, pero planificado, diseñado y guiado por nosotros. Es una plataforma de libre acceso gratuito y aprendes sobre introducción al acero o sobre nuestros productos para perforación petrolera y de gas, introducción a los servicios que uno da.

Yo: incluso podría acceder la competencia, ingresando a tomar esos cursos gratuitamente y desde una plataforma on-line. ¿Podés acceder desde cualquier lado o lo pueden registrar viendo la cantidad de visitas?

Ella: tenemos un partnership con la plataforma con acceso a la base de datos, yo puedo saber personas de que país, promedio de años, te da esa información. Y a nivel de empleados si llevamos un registro porque se los reconocemos y se los ponemos en el “traing history” interno porque es capacitación que toman. O sea, para los nuestros es como más focalizada.

Yo: ¿pero en la plataforma tenés que identificar quien es el que accede? Vos por ejemplo me hablabas de 126 países.

²⁷ Ver glosario

Ella: A los nuestros les pedimos que se registren con el mail de la compañía. Entonces yo puedo identificar persona. De hecho uno de los cursos es parte del on-boarding de la gente que ingresa y está dentro del paquete de capacitación cuando ingresa, y después hay uno que estuvimos haciendo partnership con otras instituciones y el de introducción al CNC también fue partnership con la escuela técnica Roberto Roca que está en Campana, de cómo se opera un torno computarizado y ahí el objetivo era capacitar alumnos de escuelas secundarias de toda Latinoamérica. Cuando lanzamos el curso nos dimos cuenta que la gente que lo hace no son solamente los alumnos sino gente de mayor edad o que quiere hacer un emprendimiento. Un señor por ejemplo me mando un video después diciendo aprendí con el torno y lo iba a utilizar para fabricar unos relojes.

Yo: ese tenía un oficio y lo estaba perfeccionando con la herramienta

Ella: y ese es el único que tenemos en español, porque el objetivo era alumnos secundarios de Latinoamérica, los otros están todos en inglés. Bueno es conocimiento aplicado. Si bien hay temas de management que son cross y los ven todos, después la idea es a vos capacitarte en los temas específicos de tu puesto, con herramientas bien aplicadas.

Yo: ¿y es hacia el puesto y hacia futuro? Por ejemplo, en el caso de que vos iniciaste los primeros pasos dentro de lo que sería RRHH, bueno no porque me decías que hay un plan de capacitación más a futuro, o sea los pasos que vos empezás a dar...

Ella: igual en este proceso de cambio hacia el nuevo modelo la idea es darle a la gente lo que necesita para trabajar. Que hoy puede ser "A" y mañana por una nueva tarea dentro de su mismo puesto necesita saber "B", entonces que sean como módulos que yo puedo ir dándole a la persona lo que necesita para trabajar. Antes, cuando estaba pensado en una forma de curricula vos recibís más información por ahí de la que vos necesitás. Por ahí yo estaba en administración y finanzas y me enseñaban como en Tenaris se hace análisis de riesgo y yo no trabajo en riesgo ¿entendés?, entonces tenía más información de la que necesitaba. Como conocimiento general está bueno pero si no lo veo aplicado no

termina siendo para mi tan útil. Hoy se orienta más a lo que la persona necesita para trabajar. Y bueno es global, no solamente pensar estratégicamente, sino que nosotros miramos a todos los empleados independientemente de donde trabajan.

Yo: me adelanto, no sé si vendrá, yo estuve investigando y sé que Tenaris es parte del grupo Techint.

Ella: Si y tiene otras compañías, Terniun es la otra compañía más grande

Yo: creo que esta acá también ¿no?

Ella: si

Yo: y me llamaba la atención ¿por qué la universidad había surgido con Tenaris y no con alguna de sus otras áreas de negocios?. Quizás por lo que vi en la parte de facturación es la más fuerte.

Ella: Mira es como que están en diferentes estadios de maduración, si querés vos pensá que Tenaris en 2002 hace el Exchange de acciones (no sé si lo habrás leído en la página de internet también) donde te deja de hablar de Siderca México, Italia, para hablar de una única Tenaris. En ese momento y por todo el boom del petróleo y demás era una compañía en plena expansión. Yo entré en 2004. Cuando yo entré éramos nueve fábricas productoras, se adquirió una compañía en Estados Unidos, un grupo en Estados Unidos, ahí pasamos a ser 16 fábricas productoras y así, un crecimiento enorme, que esto tiene que ver con lo que me preguntabas vos al principio de que TenarisUniversity también nace con la idea de colaborar a esto de un único sistema industrial. Yo necesito que el tubo que se hace en Argentina, en Japón, en Canadá sea el mismo o sea yo a mi cliente, le estoy vendiendo un producto de Tenaris, no importa donde se haya hecho. Los estándares de calidad, el tipo de producción, tienen que ser los mismos.

Yo: jamás me puedo respaldar en que lo hicieron en Estados Unidos o China y es distinto.

Ella: No. Nosotros somos un único sistema industrial. Entonces, todo esto, esta apalancado en un sistema estratégico. Después no sé, las compañías individuales existen desde hace mucho, pero la conformación de Ternium recién fue en 2007- 2008. Entonces Ternium tiene área de capacitación pero que todavía está más centrada como un centro de formación, están yendo hacia un camino de universidad, pero están todavía...

Yo: ¿pero ustedes lo manejan en paralelo?

Ella: No. Es individual, somos entidades legales individuales.

Yo: ¿no le prestan capacitación por ejemplo?

Ella: sí. Hacemos cosas en conjunto. "Introduction to Steel" por ejemplo, la promoción, la hicimos entre las dos, entre Ternium y Tenaris. Ternium como Ternium y Tenaris, como TenarisUniversity, porque ellos aún no son Universidad Corporativa.

Yo: decías que están en una etapa madurativa anterior, y viendo un buen foco de futuro con ustedes, pero trabajando hacia eso.

Ella: ellos tienen otra idiosincrasia. Es una compañía un poco más latina si querés, porque los centros principales están en Monterrey, México; Argentina; Colombia; Centroamérica; algo en Estados Unidos, con lo que yo te conté al principio que nosotros hablamos inglés como idioma oficial, el de ellos es español, entonces te está hablando de culturas distintas. Entonces algún día madurara hacia su propia universidad, pero hoy estamos...

Yo: pero posiblemente sean objetivos distintos de compañías, ya me decís que la incorporación de personal por la presencia geográfica que tienen es totalmente distinta y también el producto final que realizan.

Ella: tenemos cosas en común para generar sinergia. Tenemos proyectos en común, pero como entidades separadas. Yo hago un curso de capacitación que sé que le sirve también a la audiencia de Ternium, los invito a que ellos puedan sumarse a los cursos que estamos haciendo.

Yo: pero no son co-autores de esa planificación, ni nada.

Ella: ni es que ellos van a tomar todos los cursos, ni mucho menos, ellos tienen sus propias curriculas. Aparte los procesos son distintos, ellos hacen acero plano y nosotros tubulares.

Yo: claro por eso te hablo, cuando tenés el producto distinto también no puedes enfocarte a llegar a ese producto y ese servicio de diversa calidad con lo mismo de la misma empresa, ni siquiera es de la misma empresa, vos decías que son autónomas.

Ella: es el mismo grupo, distintas empresas. Y después lo mismo con otras empresas del grupo, tienen sus centros de capacitación más o menos avanzados, pero Tenaris es la que está más avanzada.

Yo: y aparte es la estratégica. Ustedes lo plantean como una estrategia de negocio como vos decías. Por eso también es un foco para atraer y retener talentos. Y por eso está premiado a nivel mundial, incluso me decías que es por afuera de la gente que participa del proyecto de Tenaris, eso también los distingue. Capacito a mi gente, pero también la idea es brindar un servicio.

Ella: si, eso estuvo en el proyecto de EDX y para mí fue fundamental, fue la primera vez de decir, buenos no solamente mirar hacia adentro sino tener impacto hacia afuera.

Yo: ¿eso es como RSE? ¿Cómo mirar un poco hacia afuera?

Ella: No. No lo hicimos como acción de RSE en concreto. Para que sea RSE tiene que tener otro enfoque. Me parece que ya desde la planificación tiene otra manera.

Yo: no planificaron con ese objetivo, quizás. Porque hay veces que lo planificas con el objetivo de que tenga ese impacto y demás.

Ella: no, lo pensamos más como... el proyecto empezó más como capacitación hacia adentro y vimos que se podía abrir, que era un buen elemento de masa empleadora, que era una buena forma de atraer talentos, porque gente

que quiere conocer por ejemplo que hace la compañía, pero bueno no es que tengo métrica que miden cuanta gente entró por este recurso, no fue ese el approach que le dimos. Si sabemos que hay mucho impacto pero no fue con esa intención.

Yo: tiene una marca empleadora muy fuerte Tenaris ¿no?

Ella: Si.

Yo: ¿eso lo miden con una encuesta de clima o algo?

Ella: nosotros tenemos una encuesta de clima y hay una con clientes, pero esa ya es más confidencial no te la puedo mostrar.

Yo: No. No está bien.

Ella: igual, ni a mí. Jajaja

Yo: yo te digo esto de generar una marca empleadora y todas estas campañas o proyectos que la compañía tiene para fortalecerse a sí misma.

Ella: igual eso ya como Tenaris, lo manejan desde otra perspectiva.

Yo: Claro eso es marca empresa no solo TenarisUniversity

Ella: Claro. Bueno acá hay algunos ejemplos de universidades...

Yo: Walt Disney University

Ella: Si. Walt Disney tiene toda su gente, la de la hamburguesa (Mc donals)

Yo: por historia maso menos esa es la que vi que inicio

Ella: pero vos fijate que la conformación son mayormente compañías de Estados Unidos

Yo: Y Toyota que también tiene presencia acá ¿la tiene como Universidad también?

Ella: la verdad que yo no hago el benchmarking como para darte alguna...

Yo: ¿con alguna hiciste?... si es muy confidencial no hay problema

Ella: No, no.

Yo: En realidad es ver si hay alguna otra...

Ella: en verdad es, así como hoy me junto con vos tal vez mañana me junto con, mañana no, era ayer y cancelamos, con la gente de Manpower que están creando su especie de, no es una Universidad Corporativa, pero especie de... ahí nos les contamos que hacemos, ellos nos cuentan sus ideas y estamos abiertos. Yo en mi caso puntual no fui a hacer benchmark con otras Universidades Corporativas, seguramente quienes estuvieron en el inicio de todo esto hicieron benchmark para armar la universidad tal como la conocemos. Pensa que yo entre acá en el año 2004, 2005 nace TenarisUniversity y yo empiezo como una de las empleadas que cumplía el rol de alumna. La veo nacer pero en mi rol de alumna, hasta que ingrese acá, formalmente hace casi 5 años. Entonces viví toda esa primera etapa como alumna, no estuve dentro de la conformación.

Yo: ¿Cuándo vos pasaste de alumna a ser parte sentís que hiciste tu aporte?

Ella: sí. Todo lo que te comenté del proyecto este de los moocs surgió del área donde estoy yo.

Yo: eso también es gratificante.

Ella: así es. Bueno acá es un poco lo que son nuestros desafíos y obedece a muchas de las preguntas que me hiciste al principio, donde tenés que dar un mensaje global único para una audiencia que está muy dispersa. Lo que vos me dijiste al principio, como empleados de distintas nacionalidades, culturas, edades, lo que te comenté del punto tres que nosotros no solamente capacitamos al área staff o fuera de convenio, Tenaris tiene también su capacitación, caso puntual de los operarios, pensá que ellos también, a diferencia de los fuera de convenio el operario necesita ese avance para ir pasando de categorías dentro de su convenio.

Yo: si, para ir ganando...

Ella: tiene un impacto monetario importante. Esto lo que te decía, los técnicos necesitan los cursos locales no solo inglés, te comente que inglés es el universal. Tenemos contenidos que se imparten globalmente, pero que se adaptan a las realidades locales, por más que nosotros tengamos un corporativo en donde las escuelas, que ahora te voy a mostrar, diseñan los contenidos, después se los baja a cada región para implementar la región tiene un 30% de ese contenido que puede adaptar a una realidad local.

Yo: bueno eso es parte de lo que decías de adaptar el aprendizaje ¿no?

Ella: somos una empresa global pero que respetamos la idiosincrasia local. Bueno acá también, si yo tengo un curso para manejar diversidad en general, y en determinado país la diversidad de género es la más complicada de gestionar, bueno a ese curso en ese 30% ellos pueden darle mayor peso a eso puntual para solucionar una necesidad. Bueno, generación Y, la próxima Z, es donde nosotros tenemos que todo el tiempo adaptarnos.

Yo: ¿no tienen incorporación de z?

Ella: muy poquito. Si quizás a nivel operario, que ingresa con 18 años. Acá a nivel pasante, pero los más chicos tienen 22/23 años.

Yo: ¿y los jóvenes profesionales?

Ella: No, pasantías. Ingresan como pasantes, que todavía están estudiando. Y después, bueno, nuestro desafío constante es innovación tecnológica en nuestros cursos. Todo el tiempo.

Yo: ¿pero incluir la tecnología como parte del programa de capacitación o incluir la tecnología como método de capacitación?

Ella: todo.

Yo: ambas cosas.

Ella: Estamos todo el tiempo viendo de que manera puede la gente aprender mejor y a veces es implementar una tecnología y otras veces es adaptar una metodología de aprendizaje para que llegue a la gente que querés llegar y en el tiempo en que querés llegar. Tenés que ver a cuanta gente y en que periodo de tiempo. Y no todas las metodologías te sirven para todas las áreas. El área que yo trabajo que es learning experience, es la que da soporte a todo lo de on line y que esta todo el tiempo investigando que es lo nuevo. Bueno, este lo tenés en el canal de you tube. Es un video institucional un poquito viejito pero que te cuenta todo como era la Universidad Corporativa desde el inicio. Ahora hicimos uno más nuevito pero no tengo el link. Acá contándote la misión que es obtener la ventaja competitiva de Tenaris, capturando, analizando y sosteniendo los atractivos del conocimiento y por eso durante los primeros años de TU lo importante fue convertir en activo todo el conocimiento que tenia de su gente y por eso fue armando las curriculas, armamos el material, las presentaciones, tenemos el manual del instructor, tenemos...

Yo: está todo documentado

Ella: está todo documentado. O sea que toda esa primera etapa fue muy fuerte el....

Yo: y esto siendo parte de TU, ¿es la misión de TenarisUniversity no de Tenaris?

Ella: no. Es la misión de TenarisUniversity. Que dice acá que es mantener la ventaja competitiva de Tenaris, construirla y sostenerla.

Yo: y ustedes, ¿cómo se manejan? ¿Como si fuese una estructura aparte de la organización? Porque teniendo una misión propia... esta bien que va siempre en relación con la estrategia ¿no?

Ella: a ver, viene Paolo Rocca, la directora de HR y luego las áreas de HR: talento y desarrollo, compensaciones, TU.

Yo: ¿en la parte de capacitación?

Ella: en vez de hablar de capacitación es TenarisUniversity.

Yo: en cierta forma, es como si cada sector tuviese su misión.

Ella: y TU tiene su director, su organización interna como una Universidad Corporativa. No estamos ni juntos con desarrollo, viste que si investigas un poco en Estados Unidos learning and development están juntos...

Yo: lamentablemente

Ella: No. Depende, para algunas cosas no se si no está bueno trabajar así. Incluso nosotros estamos generando cada vez más sinergia entre las áreas. Pero cada uno tiene su director. La parte de learning es TenarisUniversity y a veces por eso es difícil explicarlo o la gente puede pensar que es otra empresa, pero no. Somos un área más dentro de la compañía. Bueno y los objetivos esto, mantener y revisar el conocimiento de la compañía, ayudar en la atracción, desarrollo y retención de los líderes de Tenaris.

Yo: por eso hablas de la sinergia. Obviamente, tiene que ser transversal al departamento de recursos humanos porque estas trabajando con la gente que vas a atraer también.

Ella: exacto. Que vas a atraer y que vas a desarrollar también. La cuestión es que crezca, vos querés que la gente se quede. Y que se quede el tiempo que se quiera quedar. Ese es un cambio cultural, en las compañías antes la gente realmente hacia su carrera 20 años acá y eso está cambiando. Entonces, implica acompañar ese crecimiento todo el tiempo que la gente se quiere quedar y ojalá siempre sea mucho. Seguimos, proveerle a los empleados todas las competencias y herramientas que sean necesarias, promover el aprendizaje continuo y estar siempre atentos al desarrollo de tecnologías de aprendizaje siempre de avanzadas, lo que te conté de los moocs por ejemplo, fue "subirnos a la ola" y ser pioneros en la creación de moocs corporativos. El movimiento de los moocs nace principalmente en el mundo académico con dos plataformas primero fue "Consigna" que es la mas grande, tiene la mayor cantidad de gente y demás, y después "EDX" que fue creada por Harvard, con ellos nosotros hicimos el partnership, pero era, ¿quiénes subían a esos cursos? HARVARD, STANFORD,

MIT, siempre universidades. Bueno TenarisUniversity fue de las primeras universidades corporativas en sumar conocimientos, después se sumó Microsoft y bueno a otros niveles, nosotros somos cuatro cursos y Microsoft tiene...

Yo: no lo achiques

Ella: No. No, nosotros tenemos hoy más de 44.600 personas inscriptas que se registraron en nuestros cursos abiertos, así que imagínate el alcance.

Yo: y de esos 27.000 que son en Tenaris, ¿todos tienen alguna capacitación realizada por TU? Porque mínimamente la de inducción o ingreso la tienen.

Ella: todos. Y después a medida que van avanzando en sus carreras tienen que ir cumpliendo. Acá está la visión entonces tenés, el conocimiento acumulado a nivel del individuo tiene que ser protegido, difundido a través del training, mejorado a través del development es un constante, no es que me quede, guarde todos los libritos y cumplí. No. Todo el tiempo es. Vos piensa que todo este material se revisa periódicamente, se actualiza, hay cosas que se archivan, conceptos nuevos.

Yo: eso que decías el método que crece, cambia y más en capacitación. No podes quedarte "debajo de la ola" utilizando la metáfora que vos decías

Ella: totalmente.

Yo: incluso la gente no te lo demanda, no asiste

Ella: totalmente. Y después tenés esto de enriquecer el intercambio para las mejores prácticas, preservándolo como activo de la compañía. Bueno la clave es la gente, es el centro y la ventaja competitiva el conocimiento y ahí es donde TenarisUniversity es más fundamental. ¿Lo que te decía no? 21.700 empleados tanto fuera de convenio como en convenio, más de 1.000.080.000 de training por año, tenemos más de 520 cursos, no sólo desarrollados por nosotros sino también adquiridos.

Yo: ¿los que son adquiridos igual ustedes los toman como parte de TenarisUniversity por más que sean adquiridos fuera?

Ella: no, los tomamos como parte de la capacitación, de las asignaturas de capacitación

Yo: por eso, en el plan de capacitación esta, indistintamente como decías hace un rato, que sea con capacitador interno o externo, pero esta adentro de la curricula. Vos querés obtener este conocimiento y si ustedes no lo pueden impartir, lo salís a buscar

Ella: es que es como que, y eso también fue cambiando con el tiempo, antes si desarrollábamos todos los conocimientos, hoy focalizamos a desarrollar las cosas de las que somos expertos. Yo no soy experta en Excel, entonces le compro ese curso a Microsoft, no me voy a poner a desarrollar un e- learning de Excel, cuando hay otro que lo hace, le compro el paquete y ya. Ahora desarrollo un e-learning o desarrollo una actividad de las cosas que yo necesito y de las que se. Los cursos de managment por ejemplo, nosotros no somos expertos en managment, hay cosas que podemos impartir internamente, pero muy pocas, traigo consultores externos, que son los que van a dar, trabajo con ellos para que el conocimiento que voy a impartir se adapte a la realidad de Tenaris.

Yo: ¿intervenís en el conocimiento impartido porque necesitas esto de que sea adaptable y que este en línea con la empresa, pensando esto como no tengo la ventaja competitiva yo para ese conocimiento, porque no voy a buscar al que mejor lo haga?

Ella: claro. Acá los diseñamos nosotros, la escuela de managment según sus necesidades, con la línea se define, se trabaja en forma conjunta con desarrollo en algunos casos si es necesario y digo si es necesario porque una cosa es desarrollar un curso puntual y otra es adaptado al desarrollo de carrera de la gente.

Yo: ¿para eso se lo dejás a ellos ya?

Ella: no. Eso se trabaja en conjunto con ellos, con el impacto que va a tener el desarrollo. Y ahí lo que armas es que necesitas y salís a buscar quien va a ser que te va a dar el conocimiento que necesitas. Distinto es en las áreas industriales donde ahí si somos expertos y muchos de los conocimientos provienen directamente de nuestra gente. Bueno, esta estructura cambió hace muy poquito, hoy somos tres escuelas: la escuela industrial, se dedica a capacitar a áreas industriales referido no solo a la gente, que antes llamábamos escuela técnica para distinguir a los técnicos de los que eran escuela industrial fuera de convenio (ingenieros, tecnólogos) hoy eso se unificó y hablamos de la escuela industrial; la business school se encarga de los procesos comercial, administración y finanzas, IT, compras. Estas son bien específicas, yo soy ingeniero, estoy en planta, entonces mi curricula principal va a estar atada a todo contenido industrial, habilidades blandas me las va a dar la escuela de management. Estoy en comercial, bueno, la business school va a ser la que me va a dar la curricula, habilidades de management la escuela de management. Lo que quiero diferenciar ahí es que la escuela de management es para todos los empleados, y en específico trabaja con todo lo que es HR y comunicación.

Yo: y una persona, por decir una cosa que asiste a la escuela industrial ¿tiene formación en la escuela industrial y aparte en management o como no es requerido para el puesto como hablabas hace un ratito, posiblemente no sea necesario?

Ella: con el tema operarios es muy especial, porque al operario lo estas capacitando fuera de turno y le pagas horas extras. Entonces, ahí está mucho más focalizado a las necesidades puntuales que tiene el trabajo, yo me imagino, una persona, o sea por ganas de ir a un curso de management después de trabajar todo un día, aparte hacer una jornada extendida y demás, entonces ahí sí que está focalizado al puesto. Y si hay necesidad ahí tiene su programa específico, que tiene una habilidad soft.

Yo: por eso calculo, porque no lo mencionas, pero esto va bien de la mano con la descripción de cada puesto. Lo tienen súper identificado, para ver que competencias y que habilidades necesito para capacitar sobre eso.

Ella: yo, fuera de convenio, tengo ganas de ver algo de la escuela de comercial porque me interesa algo de marketing, porque si bien no tengo clientes afuera, tengo clientes internos, lo puedo tomar. No es parte de mi currícula porque yo soy recursos humanos, pero no hay problema. Me inscribo, el día que esta la oferta. Que ahí es donde te digo que va virando un poco el modelo. Y me las cuentan cómo horas de capacitación.

Yo: ¿y no tiene que identificar un tercero la necesidad? ¿No es que la directora de TenarisUniversity tiene que aprobar que ese conocimiento sea impartido? Es a demanda de la persona, salvo como decís que sea la parte industrial que tiene un costo asumido, por el hecho de que se quede a hacer un entrenamiento por fuera de lo pensado.

Ella: vos pensá que en el caso del operario hay sindicatos, es otro mundo.

Yo: ¿Tenaris con que sindicato trabaja?

Ella: con la UOM. Metalúrgica. Principalmente la UOM, hay algún otro pero no tan relevante.

Yo: ASIMRA, cuando estas más con los supervisores.

Ella: exactamente. Pero bueno a lo que voy es, un operario siempre es muy distinto, porque está atado a lo del sindicato, fuera del horario de trabajo y bien específico. Es muy diferente, a mí me llegan invitaciones con la agenda de los cursos que se van a dar en el mes. Yo ahí me puedo anotar al que quiera. Volviendo, a nivel corporate tenemos tres escuelas. Después tenés dos áreas de staff, yo soy una de ellas, que le doy soporte a estas escuelas para que desarrollen contenido on line. O sea ellos hacen el relevamiento de necesidades. Y yo les doy soporte cuando hay que diseñar la capacitación on line. El contenido que definió corporate, la región hace el análisis, que necesita la gente de tu región, y que contenido puede aplicar y ahí lo que yo te conté que se puede adaptar.

Yo: ¿ese 30%? ¿Es la parte que pueden hacer la aplicación del contenido?

Ella: exactamente. Tiene que estar muy en línea, no es que el regional hace lo que quiere. Si puede venir y decir tengo una necesidad puntual acá, relevarlo con la escuela. Eso es lo que hablamos al principio que somos globales con pensamiento estratégico, pero a partir de una necesidad puntual, tenemos que ver lo que pasa en las regionales. Y yo como área de staff no solamente doy soporte acá sino que también con el presupuesto de TenarisUniversity y trabajamos en la regional network que es mantener a toda esta gente conectada, que es todo un trabajo muy especial.

Yo: por eso tus seis idiomas

Ella: exactamente, acá si puedo hacer uso de todo.

Yo: me decías que hay dos áreas de staff, una la de ustedes ¿y la otra?

Ella: Una soy yo y la otra es el manejo de la residencia que te contaba, la administración del campus y dos centros de servicios uno en México y otro en Rumania, que también nos colaboran en muchas de las tareas. Remarco que son 12 regiones, tenés sub locaciones, pero son 12 centros regionales. Esto es lo que te decía de nuestro modelo actual, se planificaron dos mapas de training a largo plazo, para familias de trabajo, alineados con la estrategia de la compañía. Entonces tenés para los fuera de convenio identificadas 28 curriculas y para los operarios se habla de planes de desarrollo, ya que ellos van avanzando en sus categorías, y acá esto que te decía que hay una revisión constante, no es estático. Adentro están como las “materias”.

Yo: vos tenés un programa, que responde a lo que ustedes llaman familia, pero sería a un área, para tener el conocimiento adquirido.

Ella: o sea vos tenés, unos conocimientos on boarding que todos tienen que saber, una base. Una vez que te aseguraste que todos los tienen vas a lo específico. Por ejemplo yo, que estaba en finanzas y administración, al principio adquirí todo lo que tenía que ver una empleada y después todo lo de finanzas y administración. Hoy en día, yo no se si es necesario saber todo esto, yo necesito conocimientos que puedan aplicar a la tarea. Entonces el cambio de modelo lo que busca es decir la gente no aprende solamente dentro de la compañía, la

gente “googlea”, se toma un mooc que no es el que yo le doy de Tenaris, lee papers, aprende con los pares, aprende on the job, entonces, queremos empezar a reconocer todo ese aprendizaje que ocurre afuera y poner a la gente en el centro. No es yo te doy y vos estas ahí esperando el conocimiento, sino que vos vas construyendo lo que necesitas. Esto es un cambio de paradigma muy importante. Salir de esto que fue una forma de organizarnos y estructurarnos a migrar a otra forma de aprender que es lo que refleja lo que sucede hoy en el mundo.

Yo: ¿y es como a la medida?

Ella: hay unos requerimientos mínimos y después le vas sumando según lo que vos querés y hacia donde querés llevar tu carrera. Y también ser así ayuda, por si querés rotar, y decís todo esto que es necesario también lo aprendí porque me gustaba.

Yo: es una mano muy importante para todos los chicos que van ingresando y que todavía no saben qué área les gusta más, es acercarle los conocimientos que se requieren para un puesto o para otro y que el después vea y elija si voy a seguir por este lado o me interesa más esto otro.

Ella: si totalmente. Bueno acá es esto que hablábamos, una potencialidad muy fuerte de TenarisUniversity es la capacitación de los operarios. De hecho, si te sirve te puedo pasar después lo que se publicó sobre específicamente como se trabajó con todo el mundo de operarios. Viste que siempre se habla que la gente fuera de convenio puede armar planes de desarrollo, puedes evaluar, se cree que siempre es un único sistema para los White collar y se puede homogeneizar, cuando hablas de operarios te dicen no, con los sindicatos es imposible, hay que hacer tratamientos locales porque cada uno tiene su particularidad. Acá no. Se hizo un proyecto muy grande, de 10.000 puestos que había, de 10.000 jobs descriptions se pasó a 450. Se pudo demostrar que podías categorizar a todos, en 450 posiciones. Y bueno de ahí se publicó el trabajo en una revista de actualidad, si te sirve.

Yo: sí. Todo aporta al entendimiento. No puedo hablar de un proyecto si no conozco los pormenores.

Ella: bueno y después respecto a los moocs si tenemos publicadas cosas. Igual esto que te cuento es como hoy lo hacemos, el resto es un proyecto que se está trabajando. Hoy, para los operarios tenés una parte que es conocimiento, otra de habilidades y otra de autonomía, son tres pilares. El conocimiento lo adquieren a través de un curso con aplicación práctica y acá si es muy fuerte, el rol del instructor como del experto que conoce en el tema. El instructor es interno y es la persona que realmente sabe.

Yo: ¿no hay empleados que tengan categorías mayores e impartan conocimiento?

Ella: sí. Son los instructores internos. Yo también soy instructora interna en uno de los temas específicos míos. Le damos mucho valor al conocimiento interno de la compañía.

Yo: considero que esto que puedas identificar a la persona que te brinda el conocimiento genera valor. El empleado pensará me capacitó una persona, a la que puedo acudir por cualquier cosa porque la sigo viendo.

Ella: tiene la autoridad.

Yo: claro lo legitima saber desde dónde te lo está diciendo, lo legitima conocerlo dentro de la organización

Ella: exactamente. Bueno, las habilidades es trabajando, aprendo sobre la seguridad, más allá que te doy capacitación previa, trabajando vas reforzando que se cumpla todo esto. Por eso acá te habla de los procedimientos de seguridad, calidad, hay una etapa en que se hace un shadowing²⁸, vos solo mirás, no tocas nada, solo mirás como el otro trabaja. Y después empezás a trabajar, pero con alguien que te supervisa, que es lo que estás haciendo. Y en la tercera etapa, ya con experiencia en la posición podemos hablar de autonomía. Bueno acá hablamos de los cursos cuando alguien ingresa que son básicos y todos tienen

²⁸ Ver glosario

que hacer, parte de e learning, parte presencial, e incluye visita a planta, que es Tenaris, todos los temas de seguridad, y después tenemos lo de conducta empresarial, como ves es muy fuerte lo de salud, seguridad y ambiente.

Yo: ¿la capacitación es medida en semanas o en horas?

Ella: en horas. Hay algunos que son más largos, pero por lo general se busca que la gente aprenda con “píldoras” de conocimiento, cortas, nuevas metodologías. Todo adaptado a este contexto, hoy no te puedo hacer cursos de cinco horas como eran los que yo hice cuando entre en la compañía. Y hoy te doy un e learning, te doy píldoras que duren cinco minutos con un ejercicio y vos seguís mirando otro video o te pongo un paper, y así hago que te lleves lo que necesitas saber.

Yo: ya no más la clase magistral y alguien que te este dictando, porque ni siquiera tenés el compromiso de alguien que te este mirando, directamente te fuiste.

Ella: hasta yo lo veo, que me pasan un video y lo primero que hago es ver cuanto dura. Si dura 5 minutos lo veo, 3 lo veo seguro. Y también la forma, buscas lo que necesitas saber y no quince minutos que te están dando vueltas con cosas. Como que todo eso es parte de esta búsqueda constante de innovación. Tenemos cursos que te cuentan como son todos los procesos de la compañía y es parte de nuestro on boarding. Después la gente a medida que avanza en su carrera, tenemos determinados programas que los van acompañando. Cuando vos ingresas, como empleado, ingresas en un programa de global trainee del cual si te gradúas continuas en la compañía. Dentro de la graduación TenarisUniversity tiene todos los cursos de on boarding que tienen que realizar, otros cursos asociados a las curriculas y después la gente participa en la TUIC que es el Tenaris (Tenaris Indaction Camp), que vienen durante un mes chicos al Campus de Campana a aprender de todos los procesos, y tienen una actividad donde reciben o una orden de compra y deben desarrollar el producto o un servicio y deben llevarla a cabo. Pero ellos allí no solo aprenden, sino que crean lazos para siempre, porque cuando empiezan a trabajar ya saben que en Dubai esta esa persona que tuviste de compañero. En el canal de Tenaris

vas a encontrar los videos de estos programas. Y hay una que es más rápida para quienes no ingresan como jóvenes profesionales, donde está más enfocada a los procesos más importantes. Acá los ves, ¿las capacitaciones son para toda la gente? Si, ¿para toda su carrera? Si. Hay capacitación desde el que ingresa, hasta el director, y para todos. Tanto fuera de convenio como operario.

Yo: y si surge una persona que vos decís, quiero retenerla, ¿la incluís en el programa de management como para ofrecerle algo más y motivarlo?

Ella: nosotros como acompañamiento, es desarrollo quien sabe como son los planes de carrera de la gente e identifican las key positions y ahí se trabaja en conjunto para ver quienes van a ser las personas que van a hacer esos programas

Yo: ¿eso lo hace desarrollo?

Ella: la elección de quienes van a ir a esos programas se trabaja en conjunto. TU organiza y después les dice tenemos un cupo para tantas personas. Y se ve quienes van a ser las personas.

Yo: ¿y vos le mostrás cuál es el contenido de ese programa para que elijan el perfil?

Ella: ya saben. Se trabaja en conjunto, con respecto a las necesidades son ellos quienes nos brindan información de que es lo que la gente necesita. Lo que quiero decir es que TU no es que dice que viene cualquiera, va con desarrollo y ellos le dicen esta persona tiene proyección o ya esta en tal etapa de su carrera. Depende de la masa crítica que tengamos hay sesiones en el año, y depende por ejemplo para jóvenes profesionales es distinto, para los directores es menos. También tenemos cursos de idiomas, el inglés como principal, español que tiene su importancia y otros más específicos.

Yo: ¿y esto es transversal? ¿El idioma es para todas las posiciones?

Ella: acá está más vinculado para quienes no tienen nivel avanzado. Es requisito que ingresen con inglés, pero se busca perfeccionarlo si fuera requisito

del puesto. No para los operarios, por ejemplo. Si trabajan en Argentina los materiales van a estar en español y no va a ser necesario. Esta más asociado a fuera de convenio y dependiendo de la función. Pero también se hace un relevamiento, este año, son estas personas, con estos perfiles, en estos puestos. Es más para quienes tienen un nivel básico o intermedio, no tanto para los avanzados, se va viendo caso a caso. Acá se habla de unos indicadores

Yo: ¿eso lo tienen sumamente medido? ¿Rendimiento? ¿Costo- beneficio?

Ella: sí. Como todo, también se están repensando con este nuevo modelo. Pero sabemos las horas de training por mes, cuanta gente hay capacitada, el costo, el avance en las curriculas.

Yo: ¿tienen una devolución de parte de la gente que asiste?

Ella: sí. Ahora llegamos ya. Acá la manera que impartimos conocimiento, los e learning, las capacitaciones, webinars (que son los seminarios que damos on line, por ejemplo con una persona que enseñaba como dar feedback), que ahora tenemos mucho contenido no presencial.

Yo: ¿y a las webinar quienes asisten?

Ella: asociado a desarrollo.

Yo: esto de diferenciar talentos, igual como decías el conocimiento tiene que estar cruzando toda la compañía, dentro, fuera de convenio, operarios.

Ella: vos pensá lo del único sistema industrial. Si quiero tener un único sistema industrial todos mis procesos deben ser homogéneos, sea China, Japón, Indonesia.

Yo: crear una marca con una manera de trabajar. Y quien se encarga de adaptar esa manera de trabajar ¿son ustedes? Esa manera de trabajar de Tenaris vos se la tenés que hacer entender a una persona con un idioma, una cultura. Toda esa adaptación, ¿la hacen ustedes?

Ella: exacto.

Yo: un único conocimiento, adaptado hasta cierto punto, “con cierta cintura” si se me permite la metáfora, según donde tenga que llegar.

Ella: y sobre todo pensando en satisfacer al cliente. El cliente es el que tiene que percibir que no importa donde lo hagan el recibe lo mismo.

Yo: hablamos de cliente externo que es el que recibe el tubo, pero del interno también que al recibir la capacitación debe entender que todos los recursos dicen lo mismo y nadie se equivoca o dice algo distinto. Y creo que lo de homogeneizar es muy difícil con una compañía que crece como lo hace la de ustedes.

Ella: y por las culturas, cuando es multiculturas. Incorporar otras compañías y llevarlo a tu cultura es muy fuerte.

Yo: ese on board, es el primer paso para que entiendan que es Tenaris, necesito que salgan queriéndonos.

Ella: fijate que te conté, que una cosa es para los chicos como cuando yo entre, hice toda mi formación acá adquiriendo la cultura, a alguien que se suma hoy y se suma con su historia.

Yo: y con sus vicios.

Ella: ahí hay que hacerle un on board para que entienda que es lo que pasó

Yo: y como es acá. Que a veces es distinto aprender que aprehender.

Ella: bueno este es el corpus, que es material para que sigan el curso mientras se va dictando.

Yo: ¿esto va impreso?

Ella: a ver, en su mayoría si, para el operario sí. Implementamos, un piloto, con el uso de tablets, para algunas regiones, así que en realidad depende de cada región. Hay gente que les manda el PDF y les dice si quieren ir con la

compu, el día que van al curso. Y también está la guía del instructor que sería un como me imagino que va a estar distribuida la clase, lo que espero del auditorio.

Yo: ¿y charlas TED?

Ella: tuvimos dos y no están publicadas, porque corporativas no se puede. Pero estuvieron muy buenas, la primera en 2012, la segunda no sé. Acá algunos números, 520 e learning, 300 que desarrollamos internamente con proveedores. Viene la escuela, me cuenta la necesidad, se define cual es el mejor proveedor, todo lo atractivo según el contenido a desarrollar y después los validamos.

Yo: ¿hacen pilotos antes de subirlos?

Ella: van entregándonos como etapas, para que nosotros podamos ir viendo. Y fuimos aprendiendo cosas para que los e learning dejen de ser las pantallas aburridas que hablábamos. Después tenemos simuladores y laboratorio, sobre todo para industrial.

Yo: Claro no me imagino una persona haciendo motivación a través de un simulador.

Ella: No. Bueno acá, esto que es un curso que se da en Reino Unido, solo una vez se presentó de mandar a una persona (por un tema de costos), que se dio la necesidad puntual y dijimos bueno vamos a hacerlo como webinar, una call, que se nos cortaba la transmisión. Y recién ahí empezaba a hablarse de los moocs. Y pensamos en animarnos a hacer algo parecido, y no teníamos ni idea. Nos anotamos en un mooc de los primeros que aparecieron para aprender un poco la dinámica, y empezamos a trabajar, creamos una plataforma que llamamos el TU virtual campus, y lo espectacular es que casi el 90% de la gente termino ese primer intento, que un curso con estas características es casi impensado. Se hizo un convenio con Sheffield, y la universidad dio un certificado, el mismo que si hubieran asistido, se tomo un examen final que después corrigieron, se hizo la devolución y todo. Entonces logramos una nueva metodología, a distancia, con un método innovador. Esto nos ayuda a salvar un poco lo que veníamos hablando, tengo toda la curricula que es muy rica para la gente que ingresa y tengo toda la capacitación que necesita para que estén en

Tenaris, pero llega un punto donde hay gente tan específica que necesito darles cosas de afuera. Cuando no existen en el mercado los cursos que necesitas, como me paso, tuve que meterme y crearlo. Era específico, sobre el análisis de la costura (nuestros tubos son sin costura y con costura). De eso no existe un curso y nosotros estamos capacitando a la gente en eso. Entonces este tipo de metodologías nos permite darle a esta gente la capacitación que necesita. Lo que tengo en la curricula es para una masa grande de gente, no para diez ingenieros específicos, entonces con esto encontramos una forma más económica, siempre con el experto justo para el tema, Sheffield por ejemplo es el lugar justo para aprender sobre termo mecánica. En conclusión, con ese puntapié inicial pudimos decir esta metodología sirve. Existían estos cursos en el mundo académico, no en el corporativo. Y con esto fuimos a EDX, mostramos el valor agregado enorme que tenía, la gente después se copaba y lo hacia en su casa, la idea es que lo hagan en el trabajo, pero por ahí no tenían tiempo de concentrarse, y preferían hacerlo afuera porque sabían que lo que estaban aprendiendo era de calidad.

Yo: lograbas un compromiso mayor.

Ella: exacto, acá elegimos profesores de universidades top, la mayoría de los cursos son gratuitos, hay mucha interacción social, no solo aprendes con colegas de tu compañía, sino que interactúas con colegas de otros lados. La característica principal de la metodología es el videíto, aprender haciendo y que es cortito. Después aprendimos y lo trasladamos a mucho de lo que nosotros hacemos. Otra cosa, lo de las tablets que te comenté, la verdad no prosperó mucho el piloto, porque cobró más importancia darle tiempo al mooc que invertir tiempo en eso. Y logramos un avance al tener información de que cosas valoraba la gente, como interactuar con la tecnología, pero decidimos dejarlo en ese plano.

Yo: o sea, no se avanzó para desarrollarlo, pero si lo tienen relevado.

Ella: exacto. Y después esto, con los moocs y demás, ver el aprendizaje a través de videos. Webinars con videos, mejores prácticas con videos cortos, poner los videos como parte de nuestros classrooms, incorporarlo como elementos de capacitación para los e- learning y también en las work instructions, porque nosotros tenemos procedimientos donde muchas cosas eran por fotitos,

cambiar una rosca eran 20.000 fotos, entonces ahora estamos en un proceso en donde lees la instrucción, pero en lugar de 20.000 fotos tenés un video. Pero bueno, eso esta en proceso. Y para medir tenés 1, 2,3 y 4, el modelo key patricks, no sé si lo conocés, nivel uno es satisfacción (el contenido, el profesor llevo a horario), nivel dos es conocimiento (son exámenes para algunos cursos no para todos, en el caso de operario todos los cursos tiene examen para lograr la categoría y la mayoría de los cursos son presenciales), nivel tres y cuatro habla de cómo evalúas aplicación e impacto en el trabajo. Por ejemplo, un focus group después de tres meses de que asistió al curso.

Yo: esa medición ya pasa de la persona que asiste a quien lo mide.

Ella: exactamente, el esfuerzo es mucho mayor, requiere una capacitación y una metodología para poder medirlo. Acá por ejemplo a los que tienen gente a cargo, a los tres meses les mandas una encuesta a ver como cambio el trabajo por asistir al curso, y ahí hay unos parámetros que te ayudan a definir. Cuando medís nivel cuatro, impacto en el negocio, debo ver si bajo el índice de x cosa.

Yo: y no lo mide quien asiste a la capacitación sino el responsable de la capacitación.

Ella: nivel 5, es ver la inversión en capacitación cuanto me devuelve en dinero, que es muy difícil de medir. Es mucho más complicado, en EEUU te venden unos cálculos para eso. Pero miras un poco como armaron el número y es dudoso. Acá los datos como somos ingenieros, tienen que ser muy exactos, así que por las dudas no lo miramos mucho. Nosotros acá por eso medimos hasta nivel cuatro, nivel cinco sigue pendiente. A veces puedes medirlo en trainiers muy específicos. Quizás en algunos cursos donde la capacitación es el diferencial.

Yo: o sea que ustedes cuando les piden resultados de su trabajo muestran hasta el nivel cuatro. Y el nivel cuatro ya es muy difícil de medir.

Ella: sí. Y nos vas a tener nivel tres y cuatro para todos nuestros cursos. Decidimos sobre que programas que son considerados “key”, nosotros los llamamos high impact training. Es donde vos tenés un problema identificado, determinas si el training es parte de la solución, y ahí armas el programa con la

línea. Y una vez implementado medís y reportas. Sino ajustas. Acá si tenés tres y cuatro.

Yo: identificas todo este camino para evaluar tres y cuatro.

Ella: lo que estamos tendiendo es que la mayor cantidad de nuestras acciones tengan nivel tres y cuatro. Para demostrar el valor agregado que es tener una Universidad Corporativa.

Yo: claro porque cada vez que impartís un conocimiento estas poniendo en juego las dos cosas, el nombre de la empresa y la Universidad Corporativa. Y por eso la necesidad de llegar a un resultado.

Ella: si y si después tenés un problema, porque alguien hizo algo mal y en una operación donde el impacto es millonario. Entonces uno piensa en un curso, así no más, pero estamos hablando de que tiene impacto. Por ejemplo, eligieron mal el tubo que bajaron, paraste la operación, y listo el impacto es fuerte. Estos son los organismos con los que trabajamos que fuimos mencionando. Y estos son algunos reconocimientos

Yo: esta es la parte más linda, los resultados.

Ella: a partir de acá tengo más que ver yo.

Yo: ¿de todo eso te sentís parte?

Ella: sí. Estas son las entidades que reconocen la TU. Este top 125 es terrible, terminas entrando en un ranking, la última vez fuimos 8, pudimos presentar mejor toda la información. Todo lo que hacemos con su impacto y algo de desarrollo. Y bueno para cerrar, mostrarte un poco los campus, este es el de Argentina, que vos me decías el de Campana. Adentro de la fábrica está esto, que es el campus, y afuera esta la residencia, este es el que está acá al lado, acá en sede, este es el academic building en México, este es en Italia, en Brasil, ah no está el de Rumania. Y acá un poco del futuro, lo que nos imaginamos. Posicionarnos como Universidad Corporativa para seguir dando soporte a TU, en todos los nuevos negocios y ser parte de la diferenciación y que Tenaris

mantenga el leadership en el mercado. Ser agente de cambio, en este desarrollo constante, y acá un poco lo que vos preguntabas, ¿Cómo podemos lograr esto?, motivando, inspirando y haciendo que la gente se comprometa, se sienta parte, a través de una cultura colaborativa. Todo el nuevo modelo esta girando en esto. En la persona que aprende en el centro y en la construcción colectiva del conocimiento.

Yo: hacer el conocimiento como a medida

Ella: exactamente. Te invito a ver las páginas de las plataformas si no las conoces, “Corsira” y la otra. Tenés la capacitación de lo que se te ocurra. Si te gusta aprender no solo para este trabajo sino para vos. Ahora hay otras compañías, en ese momento no había nada.

Yo: ¿no tienen un plazo los cursos?

Ella: estos dos si, estos dos decidimos dejarlos abiertos. Por un tema de EDX hoy te dan el certificado solo si lo pagas no haciendo el curso. Como nosotros no necesitamos el certificado, entonces le decimos que lo hagan en modo auditar. Hay gente que lo paga el certificado.

Yo: pero como se loguean con mail de la compañía, sabés quienes lo hicieron y el examen.

Ella: claro. Y si quieren lo pagan para el certificado

Yo: ya se ve en estos, otra metodología, no el señor con el marcador.

Ella: este curso es cortísimo.

Yo: ¿siempre ponen un pequeño cv?

Ella: sí. Y esto de lo que esta bueno es que nosotros buscamos aplicar las mejores prácticas, entonces son todos videítos cortos, con mucha interacción después de cada actividad.

(Videos de clases a través de la plataforma)

Ella: después en la página de Tenaris esta la TU y lo que ganamos como universidad.

Yo: claro, pero todo lo que vos me permitiste hoy es más, yo veo el premio en la página, pero sino no entiendo que es un moocs, hasta hoy.

Ella: y sino en la página Tenaris ahí se publican videos de los programas o en el canal de You tube.

Yo: eso también es importantísimo, no podés capacitar y tener la página desactualizada porque sino vas a buscar información y no esta.

Ella: si entras a la página de Facebook también están. Y tweeter también que es @Tenaris.

Yo: incluso tienen logo distinto Tenaris que TenarisUniversity.

Ella: si, porque ahora está relacionado con Swiss direct que es una nueva forma de distribuir, por eso. Bueno creo que te llevas como mucha información

Yo: un montón, muchas gracias

Ella: cuando vayas bajando cualquier cosa me volvés a preguntar.

Anexo II: Entrevista

Destaco que la misma fue desarrollada en la oficina del contacto con material audiovisual. Por tal motivo, y en el trascurso de ésta se encuentran silencios o espacios que tienen que ver qué con lo que se estaba observando.

Pablo Augusto Rocha (el): Entonces acá muestra el índice de training para personas blue collar y White collar. White collar son profesionales y blue collar son personal dentro de convenio, operarios y supervisores, en el caso de Argentina los supervisores están dentro del convenio de ASIMRA y para el resto del mundo los supervisores son fuera de convenio.

Lucia (yo): ¿Los que son de convenio manejan convenio metalúrgico y ASIMRA para supervisores nada más?

Él: Claro, Unión Obrera Metalúrgica y Asociación de Supervisores de Industria Metalúrgica de la República Argentina

Yo: Pero eso solo para Argentina

Él: si porque este sindicato es para Argentina. Brasil tiene su sindicato para los operarios, Canadá y bueno cada uno tiene su sindicato, pero bueno los supervisores en el único caso donde están agremiados es en Argentina. Entro a Argentina y veo, índice de training, nuestro objetivo es en lo que es White collar, es 1.4% y venimos con lo acumulado julio agosto 1.1% ¿y cuánto hicimos el año pasado? el budget ²⁹ anterior de julio a junio del año pasado 2016 fue 1.6%. El índice training mide total de horas de capacitación dividido las horas potencialmente trabajadas ¿Cuánto de las horas potencialmente trabajadas le dedicaron a la capacitación? ¿Cómo se obtiene el total de horas de hombre trabajadas? Es la dotación por 176 horas por el periodo. La dotación promedio por 176 horas que son 8 horas por 22 días.

Yo: ¿siempre un promedio de 22 días?

El: si porque así unificamos para todo el mundo y no consideramos ni vacaciones ni feriados. Es 8 x 22 sale así, es el denominador por la dotación promedio. Más respecto del índice uno puede ver cuanta gente se ha entrenado del 100 % de la población White collar, training mayor a cuatro horas y en Argentina hasta ahora en dos meses que llevamos de nuestro ejercicio hemos capacitado al 21%. El año pasado llegamos al 90 y pico %.

Yo: ¿pero es el mismo periodo o es anual el 90 y pico?

El: Esto es del año anterior (refiriéndose al 90 y pico), este es el acumulado de este año (refiriéndose al 21) y este es el budget.

Yo: pero queda octubre...

²⁹ Ver glosario

El: No porque va de junio a julio. Estamos recién empezando el año. Julio, agosto, septiembre, octubre, noviembre, diciembre, enero... a julio. De junio a julio

Yo: ¿El corte de junio a julio es por algo en particular?

El: el periodo fiscal nuestro

Yo: para tener los mismos indicadores que el periodo fiscal

El: resultado de la empresa, los objetivos de la empresa con los objetivos del training alineados. Acá está el índice de cuál es el budget de cada... El budget es el objetivo de presupuesto de cada región y como venimos.

Yo: ¿en esto del presupuesto ustedes toman gestión interna viajes?, porque me contaba Carla cuando estuve allí en Buenos Aires que hay algunas que las hacen a nivel internacional

El: ahora vamos y después como vemos en que se capacita, aquí se ve cuanto para comercial, finanzas, recursos humanos, industrial, IT, compras, idiomas, gestión, otros y posgrados. ¿Cuánto de lo que se entrena a que va aplicado? ahí estoy viendo todo Tenaris, si quiero ver solo Argentina veo que el 33 % se dedica a la parte industrial y el 27 % se dedica a idiomas, después le sigue gestión y después el 12 es "other". También veo saca el índice de los operarios y de los supervisores, nuestro objetivo es 1,2 y estamos en 3,1.

Yo: ampliamente superado...

El: ampliamente superado por nuevos ingresos, hemos ingresado 500 operarios desde abril a esta parte, pero los que han entrado de julio a esta parte son unos 150 operarios. El ingreso de esos operarios nos significó un incremento de la capacitación por el programa de inducción a la empresa que es de dos semanas. Dependiendo al área que van es una semana de capacitación para todo el mundo y hay áreas que le agregan capacitación, del plan de carrera aprovechan y se le ponen la segunda semana.

Yo: ¿esas semanas se hacen aquí en Campana puede ser?

EI: Si. Y además de la formación, del entrenamiento formal, está el entrenamiento en el puesto de trabajo que es lo que realiza el jefe de turno en la posición, como el tiempo que se le destina a esa formación. Entonces, ¿Y cómo venimos? A ver en Argentina el 46% dedicado a seguridad e higiene, el 17% dedicado a mantenimiento, el 16% a procesos productivos y el 13% a calidad.

Yo: Quizás son los primeros estándares para los que ingresan, ¿no? Lo que se pretende para que ellos vayan aprendiendo del puesto de trabajo.

EI: Bueno... al principio, antes de iniciar nuestro budget allá por marzo nos juntamos con... hacemos lo que se llama Training Needs Assessment ... el relevamiento de necesidades de capacitación. Antes el centro de capacitación va con una hoja en blanco y le pregunta ¿qué necesita? Y empieza a escribir. TenarisUniversity, el modelo, está organizado en curricula para los White collars y plan de carrera para los blue collar, curricula es como un plan de estudios a largo plazo para nuestro joven profesional que nosotros decimos GP (Global Trainee).

Yo: ese es el programa de Global Trainee.

EI: El JP tiene que hacer su Global trainee program durante sus primeros dos años, asistente en curso, mentoring, evaluaciones, después nuestro analista, nuestro coordinador, nuestro gerente, con los contenidos necesarios para su función de acuerdo al área que este desempeñando. Y para el operario de acuerdo al proceso en el cual esta y la posición que esta tiene mínimos requeridos para ocupar el puesto y cursos de formación para desarrollarse en ese puesto. Entonces, en este training assesment no es que vamos con una hoja en blanco al director, sino que le vamos ya con... un detalle que diga, tu gente de la curricula le está faltando esto. Este año ¿en qué querés hacer foco para tus profesionales para tus White collar? Y a tus operarios, o supervisores de acuerdo al plan de carrera les está faltando esto ¿a qué le querés hacer foco? Entonces ya vamos direccionando la necesidad. Para TU las necesidades de capacitaciones surgen a partir del plan individual de desarrollo de cada persona, sea operador, supervisor, analista, líder, gerente o director. Tal plan de desarrollo es propuesto por la persona posterior a recibir la devolución de la evaluación de desempeño

por su jefe primario. Donde considerará los aspectos que deberán mejorarse, las propuestas de la curricula asignada y los contenidos que la propia persona descubrirá al abrirse la búsqueda del conocimiento en el modelo de TenarisUniversity. También se incluirán contenidos relacionados con campañas globales o regionales que buscan reforzar la cultura o gestionar el cambio

Yo: Capaz en los que son blue collars tienen categorías de convenio también y para ganar una categoría necesitan cierta capacitación.

El: Exactamente. Justamente. Se le pregunta, ¿a quién querés preparar o ir desarrollando?

Yo: ¿Que le faltaría para alcanzar eso?

El: Claro, entonces tenemos sobre qué hablar este año además la empresa nos informa que TenarisUniversity central que se comunica (porque yo soy de una región).

Yo: ¿Del cono sur, así lo llaman?

El: Cono sur, es Argentina, Bolivia, Chile y Uruguay. Vuelvo, decidió TenarisUniversity central que se reúne con el CEO de la empresa y los directores del resto de las áreas, de Recursos Humanos y los directores: industrial, comercial, supply chain, IT, Administración y finanzas, definen que los objetivos para la empresa son estos y para poder alcanzar ese objetivo es necesario que reforcemos el aspecto de seguridad e higiene industrial, por ejemplo. Entonces además de esto que es la necesidad puntual de tu gente, te aviso que vamos a incorporar un programa de seguridad que es estratégico para la empresa y tu gente tiene que participar. Además, ahí le decís al jefe, ahora te escucho, que necesitas ¿Excel para tu gente? ¿Siderurgia? ¿Qué es lo que tenemos por curricula, o plan de carrera; que tenemos como formación estratégica definida por Tenaris para el presente año?; ¿que tenemos de acuerdo al individuo, al development plan de las personas? (de acuerdo a los planes de desarrollo de las personas), principalmente con foco en los altos potenciales. Mira, para estos altos potenciales está previsto en su IDP, que surge de una evaluación de performance (que después se fija con la persona y su jefe y aprobado por un director), para

estas personas está previsto o un posgrado o una formación en tal cosa o una rotación.

Yo: ¿y eso se releva de la evaluación que se hace con que periodicidad?

EI: Anualmente

Yo: ¿Cómo una evaluación de desempeño anual que arroja quienes serían estos potenciales?

EI: todos los años se hace la evaluación de performance y posteriormente, cuando uno da el feed back, ahí se charla el desarrollo de la persona para mejorar la performance o para su desarrollo profesional. Entonces ahí se establecen, que cursos (internos o externos), exposición a directores, networking con otras áreas o con organismos externos, lo que consideren. Y todas estas charlas se registran en un documento que es esta base. ¿Entonces que va acá? Con todo ese relevamiento que hacemos, quienes lo piden, quien pide, que cosa y para quien. Ese para quien es White collar o blue collar, número de participantes.

Yo: ¿No se identifica en este caso a la persona?, salvo que sea individual

EI: Salvo que sea individual, sino se indica quien lo pide, para quien lo pide, que cosa. Entonces acá están los cursos que se piden, todos los cursos.

Yo: esto en el caso de White collar, ¿sería de la curricula o también lo que se relevó de necesidades?

EI: de la curricula, de la decisión que viene de Tenaris del directorio, más específicamente del plan de desarrollo de alguna persona que también se incluye acá.

Yo: Es decir, que van agrandando esa base de datos de cursos, o actividades y demás porque van incluyendo año a año cosas que quizás el año pasado la curricula no tenía.

EI: No. La curricula te diría que es lo que es y es raro que, ahora vamos a ver eso. No es un nuevo curso, sino que es para “fulano de tal”, para esa necesidad quiero que le des gestión de costos.

Yo: pero no va a ser para todos los analistas de costos.

EI: No. Para Juan, no para todo el resto. O gestión de costos internacionales, ah no lo tengo en la curricula. Entonces, curso externo. No me interesa desarrollarlo como oferta, porque no es para todos en lo de gestión de costos internacional.

Yo: o Costo-beneficio mejor no desarrollarlo

EI: Porqué esto no aplica a todos los analistas. Por ejemplo, ¿cuántos analistas de costos habrá en el mundo Tenaris? Nosé, ¿500? y no le aplica a los 500, le aplica a uno, entonces no. No desarrollo todo un curso, un manual, una presentación porque le va a aplicar a uno. Listo, a ese lo mandó a donde lo dictan. ¿En el IAE?, anda al IAE. Bien. Se coloca entonces, ¿qué curso? ¿De qué área? ¿Cuántas horas? Por la duración del curso me da el total de horas ¿sí? Dijimos que el índice de training es total de horas de capacitación sobre las horas potencialmente trabajadas. Ya esto, me va a dar el dato para prever a qué índice estoy yendo, como meta, como objetivo. ¿Quién paga? En nuestro caso Tenaris University paga. No lo paga la línea, lo paga TenarisUniversity. Todo esto lo pagamos nosotros.

Yo: TenarisUniversity tiene un centro de costo aparte de Tenaris ¿no?, porque algo creo que me había dicho Carla.

EI: No. Dentro de Tenaris están las áreas. La estructura de centro de costo de distintas áreas. Esta Recursos humanos y dentro de este recursos humanos, distintas sub áreas y ahí está TenarisUniversity central corporativo global. Hay distintas áreas, esta IT que es global, administración y finanzas que es global, está Industrial que es global. Después está el área manager de Cono Sur, el área manager de Brasil, de Canadá, de Estados Unidos, el área manager de China. El área manager del cono Sur, tiene operaciones, supply Chain (porque también hay un Supply Chain global), recursos humanos y dentro de recursos

humanos están las áreas de recursos humanos y TenarisUniversity. Este último que te comento, tiene un centro de costos que es mío y paga todas las capacitaciones de las distintas áreas, del área manager del cono Sur. TenarisUniversity tiene su propio centro de costos para “banca” los eventos globales que le da a las áreas globales.

Yo: Porque la misma estructura de costos la tiene para China, para Canadá

EI: China, tiene para pagar lo suyo. Pero esta TU central tiene para los globales. Yo le reporto a dos directores mi director de recursos humanos del cono Sur y mi director de TenarisUniversity global. Entonces recibo políticas o estrategias de TenarisUniversity (y objetivos) central y también recibo los objetivos de mi director de la región. ¿Ok?

Yo: perfecto

EI: y con eso nos da el costo. Y acá decimos cuáles son los programas, los planes, la justificación, para bajarlo porque está muy en detalle de “cursito”, “cursito” y vamos a de que se trata, para que estamos haciendo. Por ejemplo, esto plan de carrera de mantenimiento, plan de desarrollo, etc. Para entender qué es lo que estamos poniendo. Además de esto, ¿qué estamos previendo? ¿Cómo avanzar? posgrados, maestrías y demás. Idiomas que tiene otro renglón aparte. Otros gastos, como la de videos educativos, gastos de viaje, remises, Reconocimiento a instructores internos.

Yo: ¿eso es lo que hablábamos para noviembre?

EI: exacto.

Yo: ¿de esto hay una certificación Pablo? ¿Algo interno? ¿Ellos saben en qué avances de curricula están? ¿Hasta qué grado han cumplido? Porque yo, en el trabajo de investigación el mayor desafío que tengo es responder a lo que todo mundo me pregunta, ¿porque le dicen universidad a la Universidad Corporativa si no está certificado? No. No está certificado, no es una Universidad Nacional, es una Universidad Corporativa. Esa es la distinción primera que yo le tengo que dar a conocer, para que entiendan que la persona que recibe acá un curso de idioma

no es que tiene first certificate a nivel internacional, Sino que nivelo su idioma a las necesidades que requiere la organización. Pero todo el mundo me dice, entonces ¿porque le dicen universidad? justamente el gerente de la organización donde trabajo ahora me lo preguntaba

EI: ¿en qué organización trabajas?

Yo: es una empresa de tecnología, chica, GMS se llama, es la sigla. Y ese es el desafío, que entiendan con mi tesis que esto no es la universidad de Palermo ni es una universidad donde la gente va a tomar conocimiento, Sino que dentro de Tenaris es la posibilidad de igualar conocimientos, para que todos a nivel mundial entiendan un mismo idioma. Me parece que eso tiene que ver con la cultura organizacional.

EI: no hay nada más democrático que la educación. Vamos con este video. ¿Lo viste?

Yo: Carla, me dijo que había un canal de You Tube pero nunca tuve la oportunidad.

EI: En la página de TenarisUniversity

Yo: quizás me confundí porque me dijo que era un canal no un video.

EI: a ver. Yo pongo acá TenarisUniversity

Yo: ¿es lo más buscado en esta computadora no?

EI: no. a ver TenarisUniversity, empecemos de arriba hacia abajo. ¿El video este lo viste?

Yo: si, ese es el institucional. Ese es el que vimos con Carla allá en Buenos Aires, en Capital.

EI: no carga y lo reclame

Yo: quizás es un problema de conexión

EI: pero las nuevas generaciones no aceptan la demora

Yo: está entrenado para los milleniers

(Redacta mail por problema de reproducción del video)

EI: ¿vos lo llegaste a ver al video?

Yo: si ella me lo pudo mostrar

EI: ahí está toda la explicación en el video, así que ya podemos ir a comer y vamos terminando. Vamos a poner este y lo explico (pone el video). Este es el academic building que está ahí al lado, ahora vamos, este es el academic building de Argentina. Hay otro en Brasil, otro en Italia, México, en Rumania y se está construyendo en el resto de las regiones.

Yo: ¿el de Estados Unidos está en construcción?

EI: no todavía. En Bay City tienen un complejo para entrenamiento. La misión de TenarisUniversity ha sido considerar al conocimiento como una ventaja competitiva para la empresa, a tal fin en sus inicios se buscó obtener las experiencias y conocimientos que residían a nivel persona en las distintas locaciones de Tenaris, para consolidarlas en un lugar donde se clasificaran, organizaran y se enriquecieran mediante el soporte de propios expertos de todo el mundo para desarrollar planes de estudio a largo plazo de manera que sus contenidos se expresaran las mejores prácticas y se difundieran a todo el mundo Tenaris. Ahí una vez consolidada se analizaron todos los conocimientos de cada una de las áreas recursos humanos, de IT, de supply Chain, finanzas, industrial, todas las áreas, se consolidó con expertos de las áreas y se separó qué es conocimiento y buena práctica de lo que no lo es. Una vez que se categorizó ese conocimiento, se lo organizó y se le puso pedagogía y didáctica y se lo paso a manual. Después se dijo un analista de tal área, qué es lo que debería saber y conocer de acuerdo a los sistemas que hoy tenemos y pensando también a futuro. Estos contenidos, perfecto ¿tenemos el material? , Tenemos algo. Ok. Entonces con estos expertos desarrollemos el material para los contenidos que faltan.

Yo: los contenidos que faltan claro.

Ei: Algo de lo que ya se venía haciendo, más desarrollar contenido con los propios expertos, más por ahí se definiría algo que no sabían nuestros expertos, bueno, que institución sabe y es ejemplo de esto. Tal institución Argentina, o en Italia o en México o en Estados Unidos, listo, convóquenla y que nos ayude a desarrollar este contenido para nuestro analista de costos, para nuestro analista de finanzas, para nuestro analista de logística, para nuestro analista de TU, no hay nadie, seríamos nosotros.

Yo: y nadie conoce el producto como ustedes.

Ei: claro. El Instituto Argentino de Siderurgia que si saben porque son ex Siderca o ex Siderar. Entonces esta es la misión dice Paolo Rocca, ¿Para qué? , para incrementar el nivel de conocimiento de todo el personal.

Yo: Igualar hacia arriba.

Ei: Igualar hacia arriba. Es una manera de compartir el conocimiento de la compañía y diseminarlo a la gente que lo esté necesitando, Igualar el conocimiento ¿ok? y nivelarlo para arriba. Y crea una cultura común porque justamente Tenaris están todo el mundo. Y cada fábrica que fue incorporada a Tenaris tenía su cultura regional, entonces Tenaris tenía que llegar con la cultura...

Yo: Organizacional superadora.

Ei: Si, o integrándose con la cultura regional. No destruyendo, sino incorporándose a la cultura regional, pero marcando que somos Tenaris y entonces Tenaris-Siderca pero es Tenaris, Tenaris-Dalmine, pero es Tenaris, para darle al empleado una idea una misma cultura. Somos Tenaris.

(Sigue el video)

Ei: Entonces las 6 escuelas de TenarisUniversity son: Escuela Industrial, escuela comercial, la escuela de Supply Chain, la escuela de IT, ahora las menciona. Las seis escuelas tienen como misión el diseño de curriculas para los

White collar y planes de carrera para los Blue collar. El diseño de estos planes de estudio a largo plazo, Con qué contenidos adentro, con qué tópicos, diseñar el material, diseñar los manuales, diseñar la presentación para el instructor, diseñar la evaluación, todo eso.

Yo: ¿esas escuelas son a nivel global?

El: a nivel global exacto. Es la estructura de TenarisUniversity

Yo: ¿las horas de capacitación de la universidad Tenaris están dentro de la jornada de trabajo?

El: fuera del trabajo también.

Yo: ¿y hay disposición para eso? Si una persona se tiene que quedar fuera de la jornada para recibir una capacitación

El: Si. El personal dentro de convenio con hora extra y el personal fuera de convenio normalmente dentro de la jornada de trabajo, pero puede ser que haga e-learning, porque el horario de trabajo no tuvo tiempo, no pudo, etc. Y hace un e learning desde su casa ¿ok? O en el colectivo cuando va volviendo.

(Sigue el video)

Yo: ¿y tienen la residencia aquí en la Argentina?

El: si

Yo: ¿y son los únicos que tienen residencia? ¿Es el más grande también no?

El: si, ¿por qué? porque cuando empezó TenarisUniversity se definió que Argentina es el corazón de Tenaris, si bien es una empresa internacional. Entonces, se definió que fuese en Argentina la formación de todos los profesionales de Tenaris. Entonces, los jóvenes profesionales vienen Argentina y pasan cuatro semanas, un mes acá en el international, el TenarisUniversity Induction Camp, en Argentina acá en Campana. Hay que hospedarlos y son 60 chicos jóvenes que conviven y que están un mes única y exclusivamente para ser

formados acá. Después, los coordinadores vienen de todo el mundo a formarse acá dos semanas. Ahora pasó a ser una semana porque la otra pasó a reemplazarse por virtual. Y los manager antes era acá, ahora se está haciendo en Estados Unidos. Bueno, este es el lugar donde se centralizan todos los programas globales.

(Video)

EI: ahí dijo que en Argentina se reciben bajo el top tres programa global ¿ok? Entonces, ¿cuál es la diferencia? uno, en la década del 70 y del 80 en Europa y Estados Unidos, comenzaron a generarse por ejemplo en General Electric, áreas de capacitación corporativa para enfocar la formación de los profesionales más allá de la universidad y a esas áreas de capacitación corporativas las llamaron “schools”, “university”, “institute”, de distintas maneras ¿ok? Tenaris, Paolo Roca, dijo, averigüen, en el año... a ver si tengo la presentación... ¿qué es una Universidad Corporativa? Una universidad como la conocemos, tiene certificación pública, está abierta al público para que se incorpore y busca el conocimiento académico, busca impartir, transmitir, conocimiento académico. Eso lo que hace una universidad. Un centro de capacitación de una empresa, actúa respondiendo a necesidades actuales, y hasta quizás medio como bombero, enfocado únicamente en la capacitación y responde a necesidades muy locales. ¿ qué es una Universidad Corporativa?, la certificación no es publica, sino que es interna, realiza certificaciones para sus empleados, para operar una grúa, un vehículo, un trabajo en altura, como ingeniero de campo o lo certifico en normas de control no destructivo, o certifico como líder, coordinador de equipos, hace certificaciones internas. Toma los empleados como estudiantes.

Yo: En cualquier área. En el caso de ustedes se caracterizan por esto

EI: Todo empleado nuestro es estudiante. Acá el empleado no tiene la opción como cuando uno va a una Universidad, que elige que estudiar, voy a estudiar ingeniería, mecánica. No, acá si estoy en mantenimiento, me corresponde la curricula de mantenimiento mecánico, voy a estudiar eso ¿ok?, o sea se le asigna a cada empleado, un plan de estudio de acuerdo,

Yo: a la tarea

El: a su función. Al área donde está su proceso. El conocimiento que se transmite tiene que ser aplicado, porque todo conocimiento que no se aplica, se pierde. Entonces, lo que se enseñó no es teoría solamente, sino teoría y práctica.

Yo: por eso estaban los métodos en el video, decía que había demostraciones a lo mejor dentro del puesto de trabajo.

El: exactamente. Y a veces no es solamente para suplir la necesidad de hoy, sino que necesito que mi empleado sepa para poder desarrollarse, y para desarrollar la industria

Yo: de ahí, el assesment, año a año.

El: año a año, que es lo que necesito, que es lo nuevo que viene, que es lo que necesito que vaya incorporando. Además formarlos, no solamente en cursos, que TU genera, sino también genera contenidos, cursos propietarios, planes, coaching

Yo: ¿tienen planes de mentoring también no?

El: planes de mentoring. Entonces, va mas allá de un “cursito”. No es un “cursito”

Yo: no son, cuatro horas, veinte horas.

El: No es un “cursito”. El curso responde a un plan de estudios, curricula o plan de carrera, o el curso está respondiendo a un proyecto para incrementar la productividad, reducir los descartes, mejorar la calidad, reducir los costos, incrementar el involucramiento del personal, incrementar la confianza del cliente

Yo: el acercamiento del supervisor al empleado

El: lo que estuviste escuchando, o sea no es un “cursito”. No, que finalidad tiene este curso más el otro curso, más los programas de comunicación transversal, mas tal acción, mas tal seguimiento que hay que hacer

Yo: son herramientas para ese objetivo

El: exacto

Yo: perdón. Volviendo, lo de international certification, eso significa que yo lo veo en el desempeño

El: TU certifica que tal empleado está habilitado para subir a una grúa y realizar tal tarea, porque tiene el curso de grúas, el entrenamiento en el puesto de trabajo, porque tiene la auditoria del área de seguridad, porque tiene el examen de vista, no sé, porque tiene todos los requisitos, yo certifico, TenarisUniversity certifica que esa persona esta apta para trabajar en altura.

Yo: si el día de mañana un fulano va y busca un legajo, ¿está ahí la certificación?

El: exactamente. Esta apto para dirigir, para manejar ¿ok?

Yo: no hay una entrega de diplomas digamos, como hacíamos mención.

El: también

Yo: ah, ¿también hay?

El: siguiendo con lo de la altura, cada persona que realiza la capacitación tiene su carnet de certificado en altura, o su carnet de conducir vehículos, y además exigible por auditoria. Pasa el auditor y dice, a ver quiero ver la vigencia de tu certificación, porque son renovables cada tres años.

Yo: que además significa para ellos como un diferencial económico.

El: obviamente. Si si. Bueno, ejemplo de Universidades Corporativas, ArcelorMittal University, Toyota University, Motorola University, Cisco University, Lille University, Walt Disney University, de Macdonals es Hamburger University.

Asistente: yo fui a esa, como visitante en Estados Unidos. Hice un viaje con el colegio que era medio de estudios y nos llevaron ahí.

Yo: dicen que es la primera, así lo venden en internet que es la pionera en lo que es Universidad Corporativa, hay que ver si es cierto.

El: Heineken University, y bueno TenarisUniversity ¿ok?

Yo: Decían que Toyota, que usted me hacia mención, aparecía que fue distinta la idea con la que fue creada. Ingresaba gente de otro lugar y se le comunicaba que esa iba a ser la cultura y no es tan “democrático”.

El: Eso no sé, lo que se utiliza en TenarisUniversity fue tomar el conocimiento que recibían las personas en cada una de las plantas al momento de su adquisición, valorar ese conocimiento en el proceso del cliente, de la comunicación, de las relaciones, del producto. Todo ese conocimiento que residía en las personas de esa región, incorporarlo a TU o consolidarlo, evaluarlo, clasificarlo, y seleccionar lo mejor, incorporarlo a manuales y que ese conocimiento sea difundido a todos por igual. Bueno, entonces eso se difunde tanto a operarios como a áreas profesionales y estos son los planes de desarrollo de los operarios. ¿Y porque te dice Carla que no se puede mostrar? porque es nuestro modelo y no queremos compartirlo, en el sentido que como dijo el video es estratégico

Yo: si, se vuelve una ventaja corporativa mientras que sea una estrategia.

El: es una estrategia y no se está todo en You Tube. Y ahí vas a ver todos los programas explicados en You Tube. Un poco los indicadores que vimos, los instructores internos, en todo el mundo hay mil instructores internos aproximadamente, en Argentina y Uruguay son 300, desde operarios supervisores, coordinadores, gerentes, que hacen el curso de formación de instructores y si califican como instructores después son instructores. Distintas metodologías de aprendizaje, presencial, e learning, certificaciones, tutoriales, webinars, videos grabados, social learning, moocs

Yo: ¿moocs es lo que están desarrollando nuevo no?

El: con Harvard y el MIT existe la plataforma EDX y bueno que somos socios con EDX para poder llegar fuera de lo que es nuestros empleados, a la

comunidad y difundir nuestra industria. Difundir el acero, difundir, los productos tubulares para la industria de la energía o sea para que la comunidad vea que no se trata de una industria sucia, sino que es una industria limpia, reciclable, etc. etc.

Yo: ¿Pero esa gente que accede a través de la plataforma recibe una certificación? Si hacen esos cursos a través del moocs.

EI: la certificación del mooc, pero no una certificación que se esté “habilitando a”, nosotros hablamos de certificación cuando se habilita para realizar tal tarea.

Yo: siempre para la habilitación de la tarea.

EI: si, para habilitar a una tarea tengo que demostrar conocimiento y practica y eso es lo que verifica TU cuando certifica. No solo lo formamos sino verificamos que en el campo la persona sepa para que sirve ese producto.

Yo: claro una evaluación en la práctica sobre su conocimiento.

EI: eso es lo que se certifica, cuando hablábamos que no damos “cursitos” sino que el curso está integrado o hace parte de un plan de estudio o curricula o plan de carrera o hace parte de un Hight impact training, entrenamiento de alto impacto, donde se identifica cuál es el problema, que información es necesaria para, o sea que hay un diagnóstico, se diseña la formación, se implementa la capacitación y se miden los resultados ¿ok? Tiene que haber un indicador. Acá hay algunos socios y benchmarking con quienes hacemos a nivel nacional e internacional. Premios que se han recibido y se vienen recibiendo

Yo: creo que de todo lo que le había adelantado para consultarle, lo único que me queda saber es si el nivel de satisfacción de aquellas personas que intervienen (igual está bien reflejado en el video que vimos en el que a nivel internacional cada uno volcaba y entendía que era el objetivo de un lenguaje común) pero Carla me había adelantado que ustedes obviamente lo miden porque la dirección pedirá, resultados con respecto a las inversiones que hacen en

capacitación. Entonces calculo que eso se medirá también con algún otro indicador de rendimiento, en cuanto a presupuesto y beneficio

EI: Em... (Busca en la computadora), igual vamos a ir a almorzar y la seguimos no te preocupes. ¿Te serviría todo esto?

Yo: sisi, por supuesto.

EI: tu mail es... (Envío por correo de material accesorio). Esto es premio, 2015, y además IAPC (instituto Argentino para la Calidad). Perfecto. Así está. Ahora te invito a almorzar.

Yo: Desde ya muchas gracias han sido de mucha ayuda.

Anexo III: Material Audiovisual



<https://www.youtube.com/watch?v=EgrH-yRpE3k>



<https://www.youtube.com/watch?v=iC513MXhPvI>

Anexo IV: Imágenes de la visita al Campus Campana



Planta Tenaris Siderca- Campana



Ingreso al Campus de Campana, Buenos Aires, de Tenaris University



Biblioteca de TU



Aula de TU



Auditorio Roberto Rocca

Anexo V: Notas de opinión

Las universidades corporativas han llegado para quedarse

Se trata de programas de formación continua y máster que implican a toda la plantilla

MADRID07/11/2016 02:09hActualizado:25/09/2017 09:56h

María José Pérez-Barco

No se trata de universidades al uso como todos conocemos, aunque guarden algunas similitudes. Las universidades corporativas (UC) son modelos o programas de formación que desarrollan las grandes empresas con un único fin: lograr los objetivos estratégicos de la propia compañía. Y ese es el matiz que marca la diferencia como explica **Toni Ramos**, consultor de Formación de la Universidad Abierta de Catalunya (UOC) y autor del libro «Universidades corporativas. Diez casos de éxito». «Las empresas —cuenta— no buscan la satisfacción del alumno, sino que [capacitan a los trabajadores](#) para que lleguen a los objetivos estratégicos que se han marcado. De ahí que se exijan mayores resultados vinculados a las unidades de negocio. Por ejemplo: aumentar las ventas, ostentar el liderazgo en un mercado determinado, mejorar la atención al cliente, etc...».

Poco más de veinte grandes compañías en España ya han incorporado esta herramienta. La primera fue Gas Natural Unión Fenosa en 2000, que incluso impulsó la creación de su propio campus en Puente Nuevo (Ávila). En 2015, impartió un total de 832.144 horas de formación (42,9% online) con 165.987 participantes de 14 países. Después le seguirían otras compañías: Acciona, Bankinter, Endesa, Ferrovial, Banco Santander, Iberia, [Repsol](#), Telefónica, Iberdrola...

«Son proyectos que se desarrollan a largo plazo, de tres a cinco años hasta alcanzar la madurez. Al principio va dirigido a los directivos, luego también a los empleados, después se incorporan proveedores, distribuidores y clientes. Y por último accionistas, familiares de empleados, consumidores...», indica **Antonio Rubio**, autor del libro «Universidades corporativas» y socio director de I+D+i de Overlap.

Todo tiene su sentido. La Universidad Corporativa no ofrece conocimientos sino que también es una fuente desde la que «transmitir a los empleados los valores de la compañía y lograr su mayor vinculación con la empresa, que se impliquen y tengan la visión del plan estratégico», explica Antonio Rubio.

«En Estados Unidos existen alrededor de cuatro mil universidades de este tipo»

En nuestro país las UC se extienden poco a poco, pero en Estados Unidos están muy desarrolladas. «El último dato, de 2015, revelaba que ya existían alrededor de cuatro mil», asegura Rubio. **General Motors fue pionera allá por la década de los sesenta** junto a otras como Disney y la conocida Hamburger University de McDonald's. Querían trasladar su filosofía y espíritu a sus empleados. Después vendrían General Electric, Motorola y Boeing.

Hoy día en la Universidad Corporativa confluyen diferentes entornos de aprendizaje. «Un tercio de las actividades suelen ser cursos presenciales, pero también hay acciones virtuales o incorporadas al puesto de trabajo. Las comunidades, las redes de expertos son otras herramientas», cuenta Rubio. Hay que desterrar la idea de congregarse a los empleados en aulas, «el entorno online —explica Ramos— permite un **formación permanente**, recoger sugerencias, reflexiones, comentarios y opiniones de todos los compañeros, permite crear espacios para compartir conocimientos en cualquier momento e informalmente. Y ahora la tendencia es utilizar las redes sociales».

Los beneficios

Ramos comenta que si bien cualquier temática puede ser desarrollada en la universidad las áreas más habituales en las que se trabaja son ventas, idiomas

y liderazgo, además de técnicas más relacionadas con la actividad de la propia empresa. «La formación es a lo largo de toda la vida. Todos tenemos un talento que hay que desarrollar. Una compañía no se puede permitir que la gente se quede en competencias obsoletas'. Y no hay que olvidar que hay dos millones de parados que no van a encontrar empleo porque llevan 30 años sin recibir formación», recuerda Ramos.

El beneficio es para todos. [«La empresa consigue atraer y retener talento»](#), afirma Rubio. «Y obtiene mejores resultados no solo económicos sino también **consigue mayor cohesión de la plantilla**, mejora el clima, extiende su propia cultura y logra más implicación y desarrollo del sentido de pertenencia al grupo. El trabajador obtiene un mayor desarrollo profesional, es más eficiente, se siente más a gusto y aumenta su empleabilidad», comenta Ramos.

Los pioneros

Fueron los primeros. En 2000 apareció la **Universidad Corporativa de Gas Natural Fenosa** «como una palanca estratégica de transformación al servicio del negocio. Es un lugar de encuentro, debate y formación que promueve la innovación y la excelencia», dicen desde la compañía. Desde su puesta en marcha ha contado con cerca de 200.000 participantes y ha impartido más de 12 millones de horas de formación. Este programa da respuesta a las necesidades de formación tanto en habilidades como en conocimientos técnicos a través del Instituto de Liderazgo y el Instituto Técnicos. Desde 2012 existe también la Universidad Extendida para colaboradores, proveedores y contratistas de la compañía.

En busca de una cantera



Formación presencial en el Centro Superior de Formación de Repsol

Cuando nació el **Centro Superior de Formación (CSF)** en 2008, **Repsol** tenía claro que quería «apostar por el desarrollo interno». De hecho, desde esta compañía dicen que la gran mayoría de sus gerentes y directivos proviene de su «propia cantera». El CSF, ubicado en una de la sedes de Repsol en Móstoles (Madrid), dispone de una capacidad diaria para 450 personas, 14 aulas, un aula magna... Gestiona los programas máster por donde pasan más de 2.000 personas y los programas de formación continua que alcanzan unos 15.000 empleados al año, lo que equivale al 55% de la plantilla global. Ofrecen más de cien carreras profesionales. Y fuera de las aulas: píldoras de formación online; simuladores; foros y comunidades de prácticas; tutores, mentores, coaches y facilitadores; aprendizajes a través de conferencias, lecturas, videos...³⁰

³⁰ http://www.abc.es/economia/abci-universidades-corporativas-llegado-para-que-darse-201611070209_noticia.html

Casos Arcor, Telecom y Tenaris: cómo pasaron del “delivery de cursos” a universidades corporativas

Paula Krizanovic Miércoles 17 de Abril de 2013 05:00:00

Nacieron en los '60, cuando no existían variadas opciones de formación ejecutiva, y sirvieron para socializar a los empleados de las jóvenes empresas de producción masiva. Hoy continúan en pleno auge en la Argentina y el mundo

El retorno de una inversión fuerte en capacitación no es fácil de cuantificar. No pueden medirse sus resultados o su impacto en el negocio con una calculadora.

Pero este aporte intangible se traduce en un alineamiento y puesta en valor del conocimiento generado dentro de la propia organización, en una mayor comprensión de la cultura de la empresa, y hasta en ciertas ventajas estratégicas para los nuevos negocios.

No por nada la mayoría de las grandes compañías, en lugar de simplemente delegar esta tarea, continúan apostando a las universidades corporativas para formar a sus mandos medios o ejecutivos en áreas como management, liderazgo o ventas.

Es el caso de Grupo Telecom Argentina. Su universidad, que inició actividades en 2012, alcanza a más de 16 mil empleados en todo el territorio nacional, y dicta 300 mil horas de formación anuales a través de seis diferentes áreas -Management, Comercial, Tecnología, Especialidades, General, Transversal-, cada una con sus propias escuelas, como las de ventas o de altos directivos.

"La idea surgió en 2010, cuando detectamos la necesidad de ajustar los contenidos hacia la estrategia de la compañía. Tenía que ver con poner en valor el conocimiento que ya teníamos y darle un marco de continuidad a las acciones formativas. Es decir, no ser un 'delivery de cursos' sino tener un hilo conductor, segmentando el conocimiento y garantizando su permanencia del tiempo", dijo a Campus-iProfesional.com María Alejandra Molina, Gerente de Formación de la Dirección de Capital Humano de la compañía en la Argentina.

También cuando Arcor creó su universidad en 2008, la meta principal fue alinear la capacitación con las competencias que la nueva administración de la compañía había definido. "Las competencias son liderazgo, innovación, trabajo en equipo, planeamiento y organización. Marcan los comportamientos válidos dentro de nuestra cultura y aplican a todos los colaboradores del grupo Arcor a nivel mundial", contó María Belén Vallone, Gerenta Corporativa de Planeamiento de RR.HH.

El otro gran objetivo de esta iniciativa era la generación de un espacio de networking y la integración de los colaboradores, una tarea nada fácil en una compañía multinacional. "Vienen empleados de otros países a capacitarse y a veces vamos nosotros con nuestros consultores. En Brasil desarrollamos proveedores locales", añadió Vallone.

Algo similar sucede en la empresa argentina Tenaris -del Grupo Techint- que hoy genera más de 1,2 millones de horas de formación por año, e invierte para ello u\$s29 millones anuales. "Se capacitan no solo los ingenieros, sino el 100% de nuestros empleados, hasta los pasantes. Tenemos seis escuelas - Industrial, Técnica, Finanzas y Administración, Comercial, Management y IT- y campus en Argentina, Italia, México y Brasil, con más de 10 sedes en todo el mundo", dijo Rolando Lange, Director Global de TenarisUniversity.

"La necesidad puntual de crear la universidad se debió a dos razones: sistematizar el enorme volumen de conocimiento que genera Tenaris, garantizando su acceso y distribución en una empresa en expansión mundial, y a crear un espacio que responda más dinámicamente a las necesidades específicas

en materia de educación que tiene el mercado hoy en día, que requiere actualizaciones constantes", añadió.

Una Universidad Corporativa permite también la certificación de los consultores que dictan las capacitaciones. Mientras Arcor optó por elegir a reconocidos formadores especializados en cada una de las competencias definidas por la organización, en Telecom los programas son diseñados en conjunto con el partner académico, la Universidad Torcuato Di Tella.

En Tenaris para algunos programas cuentan con la colaboración de IAE Business School, además de otras entidades alrededor del mundo. Aunque uno de los principales logros de esta universidad es que unos mil empleados de Tenaris participan como instructores en los más de 1.500 cursos de la empresa, de los cuales 250 pueden tomarse online.

¿Por qué una Universidad Corporativa?

Si bien no es tan frecuente en la Argentina, en muchos países se utiliza la Universidad Corporativa para suplir la falta de personal capacitado en determinadas áreas. No es un tema menor, de hecho, según el último estudio global de Escasez de Talentos de Manpower Group, la ausencia de competencias técnicas es el segundo motivo que dan los empleadores para explicar la dificultad para conseguir candidatos calificados, y fue señalado por el 36% de los encuestados en América.

Más aún, uno de cada cuatro entrevistados opinó que la mejor forma de abordar la escasez de talento es "brindar activamente una mayor capacitación a los integrantes del equipo existente".

¿Pero cuál es la diferencia entre delegar esta tarea en una entidad educativa tradicional o desarrollarla una unidad académica de la empresa? "La Universidad Corporativa no emite títulos, el objetivo es que sea una plataforma para homogeneizar con determinados estándares y generar así una cultura", contestó Molina.

Tampoco son programas que se ofrecen para que los empleados puedan inscribirse si lo desean, sino que "los participantes se deciden de acuerdo a los relevamientos que hacemos por las áreas", agregó la ejecutiva de Telecom Argentina.

Por otra parte, para los empleados que participan de los programas, una Universidad Corporativa ofrece la chance de acceder a formación que no se podría conseguir de forma particular, ya sea por dificultades económicas como por falta de tiempo. Generalmente, los cursos que habilita la empresa se realizan dentro del horario de trabajo.

"Uno de los temores era que la capacitación se viera como una carga, pero sucedió todo lo contrario. A cinco años de haber iniciado, tenemos alta demanda. Los colaboradores a la hora de planificar su desarrollo de carrera, piden actividades y vacantes de la universidad Arcor. Asistir a los cursos funciona como un aspiracional", admitió Vallone. En 2012, hubo 155 participantes en estos cursos, con un presentismo del 91%, y el nivel de satisfacción fue de 82 por ciento.

Arcor invierte en más de 35 mil horas de capacitación por año, de las cuales un 80% son presenciales y el restante 20% son módulos online a los que tienen acceso todos los empleados. "Aparte estamos desarrollando un micrositio dentro de nuestro portal interno de autodesarrollo, donde también hay recursos autoadministrables para cada una de las competencias", dijo la ejecutiva de Arcor.

Resultados

Todos los ejecutivos consultados aseguran que es complejo medir, más allá de los índices de participación y satisfacción, el impacto de estos proyectos de formación. No obstante, afirman la respuesta que han obtenido es positiva.

Tanto es así que Telecom planea incorporar durante este año más actividades en formato de e-learning. "Estoy convencida de que si uno tiene la formación organizada, si el diseño responde a las necesidades de la empresa para crecer, es indudable que el impacto de la Universidad Corporativa se refleja en el negocio de la compañía", sentenció Molina.

Desde Arcor cuentan satisfechos que "se nota una sensación de que la universidad trajo nuevas herramientas en la empresa".

En Techint, por su parte, consideran que los resultados se manifestaron claramente como ventaja competitiva. "El ejemplo más actual sería el de los yacimientos shale gas. Respondimos muy rápido a las necesidades de nuestro equipo técnico y comercial para estar preparados en ese campo, que es lo que se viene en el mundo energético", reveló Lange.

Más aún, los logros excedieron los objetivos de la empresa: "TenarisUniversity brinda las necesidades básicas que requiere la compañía, pero también trabaja para desarrollar proyectos ad hoc, customizados para cada sector. Incluso trabajamos en capacitaciones técnicas para clientes, lo que quiere decir que en cierta medida exportamos conocimiento fuera de la compañía".

Pioneros y actuales referentes

El origen de las universidades corporativas se remonta a principios de los 60 en los Estados Unidos. "Surgen a partir de mediados del siglo XX debido a la necesidad de las empresas de formar líderes y socializar a los empleados", dijo la Paula Molinari, directora de la consultora de desarrollo de talentos Whalecom.

Emblema de esa época fue Crotonville, la Universidad de General Electric (GE), creada en 1956 durante la Presidencia de Cordiner. Según Molinari, la inversión de GE en ese momento fue de u\$s40 millones. Le siguieron iniciativas similares en Ford y McDonald's, entre otras compañías.

Décadas pasaron desde estos primeros intentos, pero lejos de perder impulso, las universidades corporativas se encuentran en pleno auge y algunas de las compañías más innovadoras se han sumado a la tendencia, como Motorola, Cisco y Microsoft.

También Global Exchange, multinacional española especializada en servicios cambiarios, en noviembre último puso en marcha su propia Escuela de Mandos Medios. Según confirmó la firma de servicios financieros a Campus-

iProfesional.com, el programa está abierto a todas las filiales de la compañía en el mundo, incluyendo las de Argentina.

"Las personas seleccionadas para el programa son expatriadas a una de nuestras filiales, donde recibe durante un año aproximadamente la formación y preparación necesarias en todos los niveles de la organización para desempeñar un puesto de responsabilidad dentro de su carrera profesional", indicaron.

También en Brasil las principales empresas del país utilizan esta herramienta para suplir la falta de personal calificado, en medio de la crisis educativa que atraviesa esa nación y que pone un techo concreto al crecimiento de su pujante economía. Por caso, la petrolera Petrobras invierte más de u\$s100 millones al año en la universidad de nueve pisos ubicada en el centro de Río de Janeiro. Allí entrena a los ingenieros de petróleo, geofísicos y ejecutivos que necesita para transformarse en la próxima década en uno de los principales exportadores de crudo.

También la minera Vale debe formar a sus propios ingenieros en puertos y ferrovías, dos disciplinas que no existen en las facultades de Brasil, y para ello destina un presupuesto de unos u\$s70 millones anuales.

Algo parecido ocurre con Embraer, el mayor fabricante de aviones comerciales de alcance regional del mundo, que creó también su propio programa de formación de ingenieros del que egresó hasta su presidente ejecutivo, Federico Curado.³¹

³¹ <http://www.iprofesional.com/notas/158272-Casos-Arcor-Telecom-y-Tenaris-como-pasaron-del-delivery-de-cursos-a-universidades-corporativas>

Glosario

- **Backgrounds:** término inglés utilizado para hablar de grado de formación, experiencia o trayectoria de una persona.
- **Budget:** término que refiere al presupuesto. Plan de gastos.
- **E-learning** consiste en la educación y capacitación a través de Internet. Este tipo de enseñanza online permite la interacción del usuario con el material mediante la utilización de diversas herramientas informáticas.
- **Knowledge organization,** la organización del conocimiento es una disciplina de formación reciente, que estudia las leyes, los principios y los procedimientos por los cuales se estructura el conocimiento especializado en cualquier disciplina.
- **M-learning,** es una metodología de enseñanza y aprendizaje que facilita la construcción del conocimiento, la resolución de problemas y el desarrollo de destrezas y habilidades diversas de manera autónoma y ubicua, gracias a la mediación de dispositivos móviles. Abreviación de “aprendizaje móvil”.
- **Mooc:** significa en inglés “Massive Online Open Courses” es decir, cursos online masivos y abiertos. Se trata de un curso a distancia, accesible por internet al que se puede apuntar cualquier persona y prácticamente no tiene límite de participantes.
- **Shadowing:** La técnica de shadowing o sombra es una de las más novedosas y efectivas en el proceso de aprendizaje. Esta se utiliza en diferentes ámbitos de la vida y tiene como objetivo la asimilación, comprensión y adquisición de habilidades y aptitudes. El job shadowing implica pasar un período breve de tiempo con un experto en el puesto para observar y seguirle durante su trabajo diario. En

esta técnica de aprendizaje por observación, el nuevo empleado actúa como observador, lo que le permite tener una idea del trabajo que va a empezar a realizar.

- **Shift Leader:** jefe de turno. Persona responsable de un turno de trabajo.

- **Webinar:** Es la combinación de las palabras Web y Seminario. Es decir, es un seminario impartido en línea. La característica principal es la interactividad que se produce entre los participantes y el conferenciante.

- **White collar:** En su traducción literal, significa trabajador de cuello blanco y se refiere a un profesional asalariado que realiza tareas semi-profesionales o profesionales de oficina, administración y coordinación de ventas. El termino antagónico es “**trabajador de cuello azul**” (**Blue collar**), cuya profesión requiere trabajo manual y se aplica a los trabajos desempeñados por obreros en fábricas y talleres.