



Las universidades corporativas, un nuevo modelo de capacitación

Por *Ing. Héctor Federico Tamanini* e *Ing. Horacio Bergero*

Una respuesta para solventar la demanda de competencias específicas por parte de las empresas para la formación de sus profesionales, que las instituciones educativas tradicionales no pueden cubrir. El ejemplo de Tenaris University en la Argentina.

Las universidades corporativas son organizaciones que, fundamentalmente, cubren una necesidad que tienen las empresas de completar la educación que el mercado no provee. De este modo, dan respuesta a requerimientos específicos que no están siendo satisfechos por las instituciones educativas tradicionales.

Las universidades corporativas, por lo tanto, son organizaciones cerradas para generar y transmitir los conocimientos y competencias requeridos por la empresa.

Relativamente nuevas en el mercado de la educación, surgen para completar capacidades en los empleados de las compañías en un contexto de educación continua, y desarrollan competencias que hasta hace poco eran exclusivas de las universidades formales. En efecto, las principales diferencias son la formación de competencias específicas que la empresa conoce bien y el hecho de que

a las instituciones tradicionales les resultaría muy complejo incorporarlas.

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. Utilizan desde programas *e-learning* hasta clases virtuales, sumados a los métodos de enseñanza presencial conocidos.

Por lo tanto, una empresa tendrá interés en crear una universidad corporativa cuando por su crecimiento, por su evolución, por transformarse en global, por un cambio tecnológico, por una mayor competencia, etc., requiera cada vez más profesionales con un conocimiento mayor o más específico al incorporado en las universidades formales.

Las universidades corporativas datan de 1960, cuando comienzan en los Estados Unidos, con McDonald's que creó la Hamburger University y con General Motors. Desde ese inicio fueron creciendo en EE. UU. y UE, pero en 1990 se vio un desarrollo más intenso en todo el mundo. Muchas empresas globales comenzaron con proyectos de universidades corporativas. De entre los casos más reconocidos y tomados como referencia se encuentran: Motorola, IBM, Disney, Lufthansa, Fiat, Siemens, Toyota, entre otros. En 1980 ya existían alrededor de 400 en el mundo, y en los últimos años han llegado a superar las 2.000.

Garantía de innovación

Las empresas necesitan formación de sus recursos humanos casi como una condición indispensable para que las actividades que desarrollan sean cada vez más innovadoras. Y desde este aspecto, la innovación es uno de los puntos clave para el crecimiento de las compañías que las instituciones educativas tradicionales van incorporando más lentamente a las exigencias de los mercados.

La sinergia entre el ámbito educativo tradicional, el sistema científico-tecnológico –sea público o privado– y la innovación que las empresas necesitan es un elemento diferencial en las universidades corporativas. Es en estas donde se puede integrar, generar y alinear el conocimiento que desde esa sinergia alimente la formación de los profesionales de las compañías.

El caso Tenaris University (TU) es un ejemplo que surge en la 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.

Un crecimiento planificado a partir de 2002 convierte a Tenaris en una empresa internacional (con plantas industriales en 12 países y presencia en otros 30), y se genera un fuerte desafío en términos de reclutamiento, entrenamiento y desarrollo de todo el personal.

En el año 2005, cuando 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. 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.

Tenaris University se funda con el objetivo de integrar y promover el conocimiento en toda la compañía y con el fin de formar una identidad y valores comunes. Hoy ofrece más de un millón de horas anuales de aula, el diseño de más de 500 cursos de *e-learning* (la mitad de desarrollo propio), y más de 1.000 cursos presenciales.

Algunos datos de la TU: 22.300 alumnos capacitados por año, aproximadamente, procedentes de 46 países. Hay 870 profesores internos y 1.500 externos. Se cuenta con 6 escuelas a cargo del diseño de planes de estudio de largo plazo: Industrial, Administración & Finanzas, Comercial, Tecnología de la Información, Gestión, y la Escuela Técnica.

La misión de la institución es: “Construir y sustentar las ventajas competitivas de Tenaris capturando, organizando, enriqueciendo y transfiriendo las capacidades cognitivas”. 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.

Esta capacitación que la Tenaris University 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 está presente. La TU también da soporte a otras compañías del Grupo Techint y ofrece cursos para sus proveedores y sus principales clientes.

Desde su inicio, otras unidades de negocio del Grupo Techint han ido incorporando experiencias y creando bases para lo que en algún momento podría ser el inicio de una *Steel University* o en el caso de la energía, una *Energy University*.

El caso de Tecpetrol

Las nuevas aplicaciones y nuevos desafíos llegan cada vez de manera más rápida (como operaciones en campos maduros, crudos pesados, fuentes no convencionales, *shale gas*, *tight gas*, arenas bituminosas, por mencionar algunos) y son conocimientos que debemos incorporar, desarrollar y generar. Por ello, es necesario concentrarnos en el esfuerzo de incorporar estos conocimientos que sólo desde un currículo específico la empresa puede gestionar. Nos entusiasma el crecimiento, nos entusiasma la educación, nos entusiasma el conocimiento.

Por esta razón, desde Tecpetrol estamos inmersos en programas de desarrollo y capacitación, identificando las necesidades en nuestras operaciones, las tendencias del mercado y la valoración de tecnologías futuras como un papel esencial en la formación de nuestros profesionales.

Podemos concluir, entonces, que las universidades corporativas seguirán creciendo mientras exista la necesidad de formación de los empleados de una compañía y



El **Ing. Héctor Federico Tamanini** es ingeniero mecánico por la Universidad Tecnológica Nacional, tiene un MBA en el IAE Business School y una especialización en training en HBS. Es profesor en varias universidades y en el IAE Business School de la Universidad Austral. Asimismo, es miembro del comité organizador de las Jornadas de Gestión del Conocimiento del IAPG y actualmente se desempeña como gerente de Desarrollo y Capacitación de Tecpetrol.

que el mercado de educación tradicional no pueda resolver. Y como hoy en día no existe duda de que las personas son el componente diferencial y clave para la competitividad de la empresa, serán sus profesionales quienes realicen el planeamiento estratégico y quienes transmitan el conocimiento y experiencia, y, por lo tanto, hagan que una empresa tenga éxito.

Es esta necesidad la que hace que las universidades corporativas existan y sigan su continuo crecimiento. ■

El **Ing. Horacio Bergero** es ingeniero eléctrico y mecánico por la Universidad Tecnológica Nacional, tiene un MBA en el IAE Business School, una maestría en Quality Management por AOTS y otra de Industrial Management por el California Institute of Technology. Ha realizado el Stanford Executive Program en Recursos Humanos y Negocios por la Stanford University Graduate School of Business. Ha sido coordinador industrial en Tenaris y en Tenaris Dalmine. Hasta diciembre de 2011, se desempeñó como director de la Tenaris University, y actualmente es el Global Industrial Management Projects Director de Tenaris.