

Mariano de las Heras, director de Soluciones Corporativas de IL3 Universidad de Barcelona

Soluciones Corporativas: orientar el conocimiento hacia los resultados

Mariano de las Heras es ingeniero, formado en IESE, con experiencia profesional que va desde la empresa pública hasta la empresa privada. De las Heras tiene gran experiencia en entornos multinacionales (sectores telecomunicaciones e informática), donde ha vinculando esta experiencia profesional con la formación, impartición/colaboración en diferentes programas. Hace tres meses que forma parte de la plantilla de IL3-UB gracias a su capacidad de entender la formación ligada a la empresa en conceptos de productividad y resultados.

La División Empresa del Instituto de Formación Continua IL3-UB se define como el área de expertise de la propia Universidad de Barcelona en cuanto a formación para las empresas y organizaciones. ¿Cuál ha sido el resultado hasta el momento?

Tras 20 años de experiencia, como Fundación Universidad-Empresa, hemos tenido la oportunidad de colaborar y contar con la confianza de un amplio y significativo número de clientes de todos los sectores económicos y de diferentes áreas de la Administración Pública. Para todos ellos, nuestras soluciones corporativas han demostrado ser un aliado estratégico para sus departamentos de RRHH, Comercial, Dirección General, etc. Porque, más allá de ser un instrumento clave para la gestión y la fidelización del talento, se orientan y vinculan de manera determinante a la optimización de procesos y al desarrollo del negocio.

¿Cuál cree que es el valor añadido que ofrecen para diferenciarse de la competencia?

Nuestro diferencial es que nos encargamos del diseño e implantación de soluciones *ad hoc* para la empresa, mediante dos conceptos fundamentales que son la innovación y la excelencia académica, siendo nuestro objetivo, posicionarnos como la mejor opción para cada sector. Y, en este sentido, para nuestros clientes lo más relevante es nuestro rigor, prestigio, flexibilidad o confianza. Hablamos de rigor porque contamos con la contribución de *partners* de primera línea que garantizan que nuestras soluciones sean óptimas para el sector; de prestigio porque tenemos el aval de la Universidad de Barcelona, una de las universidades más prestigiosas de Europa y líder en investigación y producción científica; o flexibilidad porque somos capaces de diseñar la solución más adecuada y de adaptarnos en función de los resultados. Finalmente, nuestros clientes añaden como factor determinante para elegirnos la confianza, porque nos apoyan centenares de clientes y miles de alumnos que anualmente se forman en nuestras aulas.

Estamos presentes en la mayoría de sectores y en la Administración Pública. Precisamente nuestras soluciones a medida garantizan que nuestros clientes encuentren exactamente lo que necesitan. Esto forma parte de nuestro valor diferencial.

¿Qué soluciones corporativas ofrecen a estos clientes?

Nuestras soluciones corporativas hoy en día se basan en cuatro ejes que consideramos como pilares imprescindibles en todo proyecto de formación continua: Formación y desarrollo, *e-learning* y contenidos, entornos de aprendizaje y acreditación de itinerarios. En un programa completo se trabaja con los cuatro ejes, pero ofrecemos la posibilidad de que cada empresa escoja si quiere trabajar de forma modular con uno de ellos o con los cuatro.

El primer eje, formación y desarrollo, se basa en soluciones que vinculan estrechamente las necesidades de formación y desarrollo de los profesionales con los objetivos corporativos de cada entidad. Se trata de programas y proyectos que combinan diferentes metodologías, estrate-

gias y recursos formativos para potenciar los aprendizajes, extender sus efectos didácticos y asegurar la transferencia de los mismos al puesto de trabajo.

Por otro lado, el segundo eje, *e-learning* y contenidos, está basado en un modelo pedagógico innovador, con el que aseguramos el aprendizaje. Para ello, nos ayudamos de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación e impulsamos diversos proyectos que se ajustan a los objetivos y necesidades de cada organización. El tercer eje, entornos de aprendizaje, trabajamos las plataformas más adecuadas y herramientas de la web 2.0 (que es una arma imperiosa e imprescindible) para ayudar a las empresas y a las organizaciones a desarrollar entornos *online* que favorezcan nuevas maneras de aprender y enseñar y les permita gestionar el conocimiento interno. Finalmente ofrecemos acreditación de itinerarios, ya que consideramos los itinerarios como una herramienta estratégica en la gestión del talento en las organizaciones. Los itinerarios formativos se conciben como un proceso dinámico que acompaña a los profesionales en el desempeño de su función: desde su acceso hasta su consolidación. Para ello, ayudamos a organizar y siste-

matizar la formación, el conocimiento y el desarrollo que los profesionales precisan en cada momento de su carrera.

Por lo tanto, ofrecen gran variedad de soluciones...

A modo de resumen diseñamos e implantamos soluciones integrales para empresas y organizaciones tales como programas de desarrollo competencial; diseño y reconocimiento de itinerarios formativos; elaboración de materiales para la formación *online*; creación de comunidades virtuales de aprendizaje; consultoría de procesos de formación; gestión del conocimiento en las organizaciones; e innovación tecnológica y metodológica.

¿La formación se ha convertido en ese valor añadido que hace que una empresa se diferencie de otra?

Hoy en día el concepto competitividad está muy presente en la empresa. Se le podría considerar como el indicador imprescindible que le va a permitir medir el éxito de su plan estratégico y el alineamiento dentro de su sector y entorno económico actual.

Sectores competitivos tales como las nuevas tecnologías, financiero, farmacéutico y energéticos son un referente de la apuesta por la necesidad de la formación y capacitación de sus empleados para poder hacer frente a estos nuevos escenarios de

La formación es un factor clave para poder hacer frente a estos nuevos escenarios de cambio e innovación

cambio e innovación que les permitan destacar y ser un diferencial de sus competidores. Esto ha dado lugar a que exista una relación directa entre posición en el mercado y necesidad de inversión en formación y desarrollo de los empleados, ecuación que debe hoy en día tener muy presente toda empresa y organización, con independencia del sector al que pertenezca.

Vemos entonces como la formación es parte del valor añadido de las empresas, pero, por otro lado, desde que se inició la crisis en 2008, los departamentos de Formación de las compañías han visto recortado, en gran medida, su presupuesto...

Los recortes en Formación fueron una de las primeras medidas, pero el momento actual ha obligado, de nuevo, a plantearse la formación, ya no se habla de un concepto en general, sino que se plantea un conocimiento mucho más selectivo y orientado que aporte exactamente lo necesario para ser más competitivo.

Ofrecen soluciones a medida a empresas para que sean más competitivas en su sector. Este trabajo depende directamente del área de Soluciones

Corporativas. ¿Cómo se llevan a cabo estos programas *ad hoc*?

El área de Soluciones Corporativas está formado por un equipo multidisciplinar, consultores y expertos en formación, gestión del conocimiento y aprendizaje, que diseña e implanta soluciones *ad hoc* para ayudar a las organizaciones a ser más eficientes, innovadoras y competitivas a partir de la formación y el desarrollo de su capital humano. Impulsamos soluciones específicas para las necesidades de las empresas y organizaciones, con la voluntad de convertirnos en sus *partners* estratégicos en el ámbito del aprendizaje y el conocimiento.

El objetivo es dar respuesta a las necesidades de formación, aprendizaje y conocimiento corporativo, todos ellos elementos clave para potencializar su competitividad. Lo hacemos a través de nuestros programas, que mayoritariamente son *online* (orientados a optimizar el tiempo y los recursos de nuestros clientes), aunque trabajamos también con programas semipresenciales cuando son necesarios para desarrollar las competencias que necesita la empresa. Las líneas de acción son los programas formativos corporativos, que dan respuestas a las necesidades de formación profesional en diferentes ámbitos del conocimiento o la consultoría de proyectos de formación; con experiencia en servicios de consultoría vinculados a la formación y desarrollo del equipo humano de las organizaciones y empresas de los diferentes sectores.

Asimismo tenemos programas de *e-learning*. En dependencia de los objetivos y necesidades de cada organización, impulsamos proyectos que impliquen la utilización intensiva de tecnologías de la información y comunicación. Además, de comunidades de práctica y entornos de aprendizaje; que se trata de entornos a medida que faciliten la gestión de conocimiento de todos los trabajadores, todo ello fomentando la motivación y participación con el objetivo de conseguir el intercambio de conocimiento y experiencias. Esto fomenta que se convierta en un aprendizaje mucho más enriquecedor.

Trabajamos con programas de desarrollo competencial, enfocado a la gestión de personas, que son iniciativas que permiten dar respuesta a las necesidades de desarrollo del talento en la organización que están alienados con sus objetivos estratégicos. Somos selectivos porque todo está ligado a algo cuantitativo, todo tiene detrás un objetivo estratégico. También diseñamos e implementamos itinerarios formativos donde contemplamos la acreditación y reconocimiento competencial, basándonos en procesos de análisis y valoración de la formación interna de las empresas.

¿Hasta qué punto las nuevas tecnologías han modificado el día a día del sector en el que operan?

Actualmente los conceptos formación corporativa y nuevas tecnologías son un binomio altamente consolidado e imprescindible para cubrir las necesidades actuales de accesibilidad y adaptación a contenidos formativos siempre bajo un estricto control de calidad metodológica. Se puede considerar que las herramientas 2.0 son imprescindibles hoy en día para la formación empresarial. Este nuevo escenario digital ha transformado en muy poco tiempo la forma de acceder y compartir la información. El nuevo modelo de comunicación (blogs, redes sociales) caracterizado por su alto nivel de participación y colaboración, ha comenzado a tener presencia en la formación *online* en la empresa, en algunas de ellas se considera factor estratégico.

En resumidas cuentas, la forma de hacer *e-learning* ha cambiado, las empresas son conscientes del valor añadido a la formación *online*, que las herramientas 2.0 aportan para alumnos, tutores y dinamizadores y como consecuencia de ello a la organización. Desde IL3 apostamos por la innova-

ción donde incorporamos nuestra experiencia para poner al servicio de la empresa una formación que se adapta a las necesidades del mercado en una sociedad cada vez más profesional y exigente.

De acuerdo con los objetivos y las necesidades de cada organización, impulsamos proyectos que impliquen la utilización intensiva de las tecnologías de información y comunicación.

En los últimos tiempos en todos los actos y conferencias del sector de RRHH se dota de gran importancia a la gestión de personas. ¿Qué papel tiene la formación en este campo?

La necesidad de adaptación a los diferentes cambios organizativos ha dado lugar a que habilidades tales como gestión de personas y desarrollo de capacidades ocupen una posición de privilegio en las necesidades formativas para las empresas. La exigencia del momento actual obliga a una mayor implicación y compromiso de las personas que forman las organizaciones. Por lo tanto, el objetivo es dar lo mejor de sí mismo y potenciar el talento para alcanzar una mayor productividad. Donde para ello es imprescindible la formación como factor de motivación. No hay motivación sin formación.

Son las personas las que consiguen los resultados en las empresas. Hoy los resultados no son el único condicionante que obliga a tomar decisiones para la mejora de productividad, indicadores tales como el grado de satisfacción y motivación de las personas deben tenerse muy en cuenta. Una persona motivada logra implicarse y comprometerse con el proyecto empresarial, por lo cual son valores que hay que tener en cuenta. La formación es un factor clave para ayudar en el desarrollo e imprescindible para la gestión del cambio. No se puede aspirar o mantener una posición aventajada si los empleados no están constantemente formados, tanto en los aspectos técnicos u otros aspectos. Resumiendo, debe valorarse el impacto y el coste que puede provocar la no formación de los empleados en toda organización.

Los departamentos de RRHH están integrando en sus estrategias las redes sociales y los entornos virtuales tanto en la selección de candidatos como en el desarrollo del talento, y en la gestión del conocimiento en las organizaciones. ¿Cuál es su visión sobre estos cambios?

Las empresas de RRHH fueron pioneras en la búsqueda de Selección 2.0 y ahora está tomando cuerpo. Gracias a estas plataformas una pyme puede competir con una gran multinacional, porque con una buena estrategia comunicativa y de marketing en las redes sociales puede llegar a tanta gente como la gran empresa.

Por eso estamos, preparando un programa formativo de posgrado para conocer cómo integrar las redes sociales en las estrategias de los departamentos de Recursos Humanos. IL3 apuesta ya en todos estos campos formativos.

En estos momentos en que la empresa centra claramente sus esfuerzos en orientarse a los resultados y



al cliente ¿qué parte del éxito es atribuible a la inversión en formación?

Pese a la situación económica actual las empresas vuelven a considerar la inversión en formación como mejora de la competitividad, retención y desarrollo del talento de su organización, de una manera más selectiva y dirigida. Los RRHH han comenzado a involucrarse en la cuenta de resultados de la organización. Para ello han comenzado a trabajar la necesidad de orientar la organización hacia el cliente, tanto externo como interno.

Objetivo: potenciar el capital humano hacia la innovación y la orientación a resultados. Para todo ello la formación es factor clave de este éxito. Desde IL3 tenemos como misión alinear las soluciones, las herramientas y las metodologías con los objetivos estratégicos y organizativos de cada uno de nuestros *partners*, para potenciar la transferencia del aprendizaje y asegurar los resultados.

Trabajamos de manera conjunta con las empresas e instituciones diseñando e impulsando soluciones con el objetivo de ayudar a que sean más eficientes, productivas e innovadoras. "Orientamos el Conocimiento hacia los Resultados." El objetivo es dar respuesta a las necesidades de formación, aprendizaje y conocimiento corporativo, elementos que consideramos clave para potencializar la competitividad de toda empresa y organización ■