

## → FORMACIÓN

# Del oficio de aprendiz a la carrera profesional

Aunque hace 50 años era inviable pensar en un plan de carrera que permitiera al trabajador desarrollarse en su empresa, bien podría decirse que las compañías han formado siempre, como lo demuestra la figura del aprendiz, que desde la Edad Media es quien se instruye en un oficio. **Por Raquel Goig**

**Y**o tengo clases de inglés los martes y los jueves de dos a tres. ¿Y tú? Esta, que podría ser una conversación habitual entre dos compañeros de trabajo de casi cualquier empresa, sería impensable hace 50 años... "Posiblemente entonces, las compañías españolas no tenían ningún modelo de formación como lo entendemos ahora", comenta Juan Pablo Venosa, presidente de EFC, consultora de formación empresarial que inició su actividad en 1965.

En aquella época eran muy pocas las empresas que invertían en formación. Elena Escagedo, subdirectora general de IE Business School y responsable del departamento de programas abiertos de executive education, cuenta que, al principio, los empleados recibían únicamente formación de carácter técnico «como la que impartían las empresas de ingeniería» o la que daban las multinacionales a sus directivos. "En general, la sensibilidad por formar a los trabajadores no existía en la empresa española, mientras que hoy forma parte de lo que los profesionales exigen a la compañía en la que empiezan a trabajar".

Por otro lado, Venosa opina que, aunque no se utilizara ese término, seguramente siempre existieron planes de formación. "Entre desarrolló ya algunos en la década de 1960 para los empleados que se incorporaban a la banca como técnicos y accedían posteriormente a cargos a través de la formación en temas como Calculo, Contabilidad y Derecho".

Vicente Buitrón, miembro de Secot -asociación de ejecutivos jubilados que crecen sus conocimientos en la gestión empresarial-, recuerda que hace 50 años había aprendices que se formaban acompañados por una persona que era experto dentro de la compañía. Pero fue a partir de la década de 1960 cuando España empezó a desarrollarse. Coincidió con la aparición de los primeros ordenadores, las multinacionales y las grandes empresas empezaron a formar a sus empleados: en los programas informáticos más complejos.

Sectores como el de la banca y los laboratorios farmacéuticos fueron los primeros que, una década más tarde, se preocuparon por impartir la llamada "formación en producto".



Profesionales de Unión Fenosa se forman en el campus de su Universidad Corporativa (UCUF). / ruz

**Al principio, no existía la sensibilidad por formar a los trabajadores; hoy es una exigencia de los propios empleados**

Según José Manuel Fuentes, presidente de Development Systems -consultora de recursos humanos- en la década de 1980, las empresas comenzaron a impartir formación sobre el arte de dirigir: técnicas de liderazgo, venta o negociación.

#### Habilidades directivas

En esos mismos años, las compañías descubrieron la importancia de humanizar la formación y hacer que llegue al mayor número de personas: "Se trata de formarles en aptitudes y actitudes", explica Buitrón.

En opinión de Escagedo, quizás lo más llamativo en la evolución de los últimos 10 ó 12 años sea la tendencia

de los programas de formación que buscan no sólo transmitir conocimientos, sino facilitar el desarrollo de las habilidades directivas: "Es el interés porque la persona crezca, lo que supone algo más que conocimiento: es enseñarle a ser un buen líder, comunicador y motivador".

En cuanto a la metodología, ella misma explica que antes imperaba el modelo de conferencia pasiva donde, como mucho, había un turno de preguntas al final, mientras que hoy ya se ha generalizado el sistema de las escuelas de negocios heredado del modelo anglosajón de Harvard: "Es muy dinámico e interactivo, basado en los casos prácticos y la intervención constante del alumno".

A esto hay que añadir el nacimiento de la formación e-learning, que está hoy en alza, y que coincide con la aparición de las TIC en la década de 1990. Pero Buitrón sitúa la mayor revolución, desde el punto de vista metodológico, en la Web 2.0, "que permite transmitir la formación de manera mucho más interactiva, mediante blogs y chats".

**En los 80, las empresas vieron la importancia de humanizar la formación y acercarla al mayor número de personas**

Pero, ¿por qué necesitan invertir las empresas en formación? Para Fuentes la respuesta está en el talento: "Dime qué empleados tienes y te diré cuáles son tus resultados. Hay que entrenar a las personas porque ellas son las que marcan la diferencia. Mientras un profesional con talento aprende, está motivado para permanecer en la empresa, pero cambia cuando deja de tener retos".

Buitrón coincide en que a la compañía le interesa impartir formación y retener a los mejores. "Cuando hay planes de formación, hay mucha menos movilidad". En su opinión, hoy el reto reside en disponer de formadores bien preparados.

## → MODELO DE GESTIÓN

## La universidad corporativa cuida el talento

■ En el año 2000 nació en España la Universidad Corporativa Unión Fenosa (UCUF), pionera en nuestro país entre este tipo de instituciones. Con el tiempo, otras compañías como Telefónica, BBVA, Santander, NH y Asepeyo apostaron por crear también este modelo que permite alinear la formación con los objetivos estratégicos de la empresa. Para José Ángel Fernández de Izard, director de la UCUF, "la principal ventaja de poseer una universidad corporativa es que compromete a toda la organización, desde el presidente hasta cualquier forma de sus empleados. Asimismo, fomenta un estilo propio de hacer las cosas impartiendo una formación homogénea; reduce los costes asociados al desarrollo de los trabajadores; facilita la integración de los empleados y retiene el talento". Tal y como el mismo explica, su nacimiento supuso, con respecto a otros modelos formativos anteriores, un paso decisivo en la buena dirección, ya que resulta clave en la preparación de los recursos humanos de cualquier organización. Hoy, las universidades corporativas caminan hacia la ampliación de sus funciones. Ya no sólo se ocupan de la formación, sino que procuran realizar la gestión integrada del talento (selección, evaluación de altos potenciales, etcétera). A través de la educación corporativa se consigue el crecimiento de la compañía, ya que nuestro cometido es ser responsables de las personas: desde buscarlas en el mercado hasta integrarlas en la compañía y cuidar de su desarrollo profesional. "No obstante, en opinión de José Ángel, "la universidad corporativa es todavía un proyecto incipiente en nuestro país. El avance es todavía tímido por la falta de voluntad en la dirección de las empresas".