

CINCO DIAS, 10-12 de abril de 2009

5d

Cinco Días.  
Fin de semana del 10 al 12  
de abril de 2009

**FRANCESC FÀBREGAS:**  
“El empleado tiene que  
ser feliz en el trabajo”

PÁGINAS 4 Y 5



# EMPLEO y DIRECTIVOS

## FORMAR PARA EL FUTURO

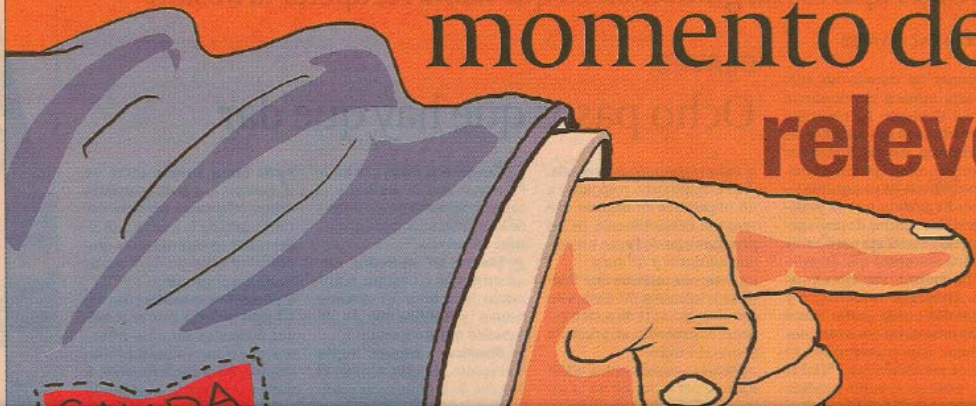
Las empresas  
destinaron en  
2008 más de 2.000  
millones de euros  
a formación para  
sus empleados

PÁGINA 7

## DESPACHO



# Cuándo elegir el momento del relevo



## Directivos



## “Los valores y las actitudes se enseñan mirando a los ojos”

**F**rancesc Fàbregas (Barcelona, 1966) dirige desde diciembre de 2006 la consultora GEC, especializada en formación a través de internet. La empresa nació en 1996, aprovechando el conocimiento de la Universitat Oberta de Catalunya (UOC), pionera en el uso de las nuevas tecnologías en la educación. Está participada por la universidad virtual en un 65% y en un 35% por La Caixa.

**FRANCESC FÀBREGAS**  
DIRECTOR GENERAL DE GEC

TEXTO ROSARIO CORRERO  
FOTOGRAFÍAS JORDI PARRA

La única propiedad de GEC es una mesa. Todo lo demás: conocimiento. Su principal activo es la creatividad de 150 empleados puesta a disposición de una plataforma de formación online ideada para grandes empresas

mirando a los ojos. Se puede reducir como máximo a un 15%. Luego hay otro tipo de aprendizajes, que son procedimientos, cómo se hace algo, un pedido o cómo funciona SAP, que se puede hacer perfectamente en un entorno virtual y de calidad. Este tipo puede alcanzar un 40% de la formación, y finalmente está la formación informal, que se adquiere en comunidades y que proponemos a las empresas que sea un 30%.

**P. ¿Qué es el aprendizaje informal?**

**R.** Es el que te proporciona tu entorno y tus circunstancias, simplemente es ponerte a hacer algo y preguntar cómo se hace. En el futuro cre-

cerá este tipo de aprendizaje, la mitad de los conocimientos se adquirirán así. Es algo tan simple como preguntar en un foro cómo se hace un *renting* y que los expertos en la materia que hay en tu empresa te contesten. Lo importante es que las empresas entiendan que prácticamente todo el conocimiento que necesitan los empleados está en la propia compañía, y las comunidades son una manera para gestionarlo y sacarlo a florecer.

**P. Un buen esquema, si se consigue que el experto abandone la tarea que está haciendo y conteste al compañero, ¿cómo se logra eso?**

**R.** Claro, esa es la clave, conseguir ese estado de generosidad en la empresa, ese sentimiento de grupo necesario para que el experto conteste en una empresa comercial a la pregunta de cuál es el mejor argumento de venta de un determinado seguro. Eso requiere un trabajo previo, que es el que realiza el dinamizador de esa comunidad empresarial, que siempre es un empleado nuestro. Muchas empresas han montado comunidades virtuales de este tipo y han fracasado porque nadie las dinamiza. Esta figura es el encargado de haber creado previamente un vínculo entre el colectivo con actividades presenciales, el objetivo es crear un equipo que entienda que todos juntos proporcionamos más valor. En la empresa de hoy, el saber no se puede guardar para uno mismo.

**P. ¿Qué índice de participación por parte de los trabajadores se consigue en estas comunidades?**

**R.** Es muy importante el diseño de la misma; si una comunidad virtual de

este tipo resulta útil, los empleados la utilizarán, si no, no. Las 20 comunidades que tenemos en marcha en diferentes empresas son utilizadas por un 70% u 80% de los empleados. Insisto en que es muy importante que el dinamizador sepa cuáles son las necesidades de la gente, quiénes son los expertos en cada tema, y sea consciente de que una pregunta de un empleado tiene que ser respondida con rapidez. Si una comunidad no sirve para nada, no resuelve nada, acaba muriendo. Pero lo cierto es que los expertos participan porque se sienten reconocidos.

**P. ¿A qué edad situaría la barrera para separar a los empleados que pueden adaptarse a estos esquemas de los que no?**

**R.** Los empleados nuevos que se incorporan a las empresas, los recién licenciados, están ya formados en internet y necesitan moverse en un entorno así, y además son generosos compartiendo conocimientos. Y en cuanto a lo de la edad, la verdad es que nos llevamos muchas sorpresas; en empresas que no habían tenido nunca formación online, y mucho menos una comunidad virtual de la que extraer un aprendizaje, hemos encontrado que empleados mayores lo utilizan sin muchas dificultades si ven que les resulta útil.

**P. ¿La formación no presencial se realiza siempre en el ordenador?**

**R.** No, en realidad proponemos un esquema de formación que responde al esquema de cualquier canal en cualquier lugar. Así, hemos empezado a utilizar el iPod como herramienta de formación. Producimos píldoras de conocimientos específicos interesantes

para una empresa para que los empleados puedan escucharlas cuando van en un tren o en el coche. Este tipo de formación resulta muy útil en ciudades como Barcelona o Madrid, donde se pierde mucho tiempo en los desplazamientos al trabajo. También utilizamos el móvil como herramienta para transmitir conocimiento. En este caso, cuando acaba la información se le realizan tres preguntas al empleado para evaluar si ha adquirido bien el conocimiento. Una píldora para un iPod puede durar hasta treinta minutos. Las informaciones para móvil las hacemos de cinco o diez minutos.

**P. Tienen oficinas en Francia e Inglaterra, ¿qué porcentaje de las ventas proviene de fuera de España?**

**R.** En la actualidad tenemos unos 200.000 usuarios de nuestros programas de formación de 65 empresas, fundamentalmente del sector de banca, seguros, automoción, salud y telecomunicaciones. De ellos, 25.000 se encuentran en Inglaterra y 14.000, en Francia. Nuestro principal cliente en ambos países es Volkswagen y estamos intentando abrir más esos mercados. En 2012 queremos tener la mitad de los usuarios fuera de España. Este año vamos a abrir una oficina en Alemania. En la actualidad, el 10% de nuestras ventas procede de fuera de España, y queremos que llegue al 40% en el año 2012.

**P. ¿Cuántos empleados tiene en la sede del 22@ en Barcelona?**

**R.** 100 directos y 50 indirectos. Aunque subcontratamos muchos servicios, la idea es mantener el desarrollo del modelo pedagógico, que es nuestra clave, aquí. Tenemos entre 30 y 40 personas trabajando en este departa-



**“El conocimiento que necesita el empleado está en la propia compañía”**

mento. En el resto de oficinas, Madrid, París y Londres, tenemos directores de negocio y de proyecto, pero la creación siempre estará en Barcelona.

**P. ¿Qué valores debe tener un empleado que quiera trabajar en GEC?**

**R.** Lo principal es que sepa manejarse en un entorno de Internet y que

domine el inglés u otros idiomas. Ahora estamos formando a la mitad de nuestra plantilla para alcanzar un buen nivel de inglés, porque los cursos en un futuro serán en inglés o en francés. Para nosotros es fundamental el papel del dinamizador de comunidades y no se puede dinamizar una comunidad de según qué empresas en castellano. Las reuniones de nuestro comité de dirección se hacen en inglés desde hace seis meses, para entendernos con nuestro personal de Francia e Inglaterra, porque nuestra política es contratar gente local, que nos permita entender mejor cómo son allí. También buscamos en los empleados una determinada sensibilidad y experiencia en el entorno en el que se van a mover. Lo que no necesitamos son expertos en un tema, porque lo importante no es eso, sino nuestro modelo pedagógico. No es tanto el conocimiento, sino saber cómo transmitirlo. El conocimiento se le puede pedir a cualquier experto externo a una empresa si hace falta.

**P. ¿Qué porcentaje de empleados de las empresas a las que diseñan los cursos los acaban?**

**R.** Un 90%. La enseñanza online se asocia a algo que se deja con facilidad y de poca calidad, pero eso no es cierto en absoluto. Nosotros aplicamos el modelo de enseñanza de la UOC, que siempre es con un tutor, que siempre tiene un dinamizador, que se encargan de preguntarle a un empleado por qué no está siguiendo el programa, qué obstáculos está encontrando; si esto no se hace, la soledad del empleado es enorme y llega a abandonar, pero en un modelo participativo como el nuestro, no le puedes fallar al grupo, tienes mucho que aportar.

## La UOC, el referente en enseñanza en internet

**GEC forma parte** del grupo empresarial de la Universitat Oberta de Catalunya, la primera que ofreció formación universitaria en España a través de internet. La UOC cuenta con el 65% del capital de GEC, mientras que el otro 35% está en manos de La Caixa.

La UOC nació en 1994, y sus primeros cursos pilotos datan del curso 1995-1996. Es una universidad no presencial, donde los alumnos siguen los cursos a través de internet. En un principio fue ideada para que los trabajadores pudieran compatibilizar algún estudio universitario con su empleo, pero en los últimos años el número de estudiantes de 18 años que la escogen ha crecido enormemente.

Tiene 47.000 alumnos, con una edad media de 32 años. El 90% compatibiliza sus estudios con la vida laboral.

GEC, creada en 1996, tiene en la actualidad una cuota de mercado del 10% en el sector de la enseñanza a través de internet.