

CAPACITACIÓN CORPORATIVA (CC)¹ COMO MEJORA DEL CAPITAL INTELECTUAL INDIVIDUAL Y COLECTIVO, ESPECIALMENTE, EN PYMES² DE ARGENTINA

CORPORATE TRAINING (CT) AS AN INDIVIDUAL AND COLLECTIVE INTELLECTUAL CAPITAL IMPROVEMENT, ESPECIALLY IN SMES FROM ARGENTINA

Leandro A. Viltard³

Resumen

Un mundo ilimitado propone cambios trascendentales en la sociedad, ayudado por seis fuerzas impulsoras y tecnologías del futuro ya conocidas. Sectores industriales, modelos de negocios y procesos redibujan sus fronteras gracias a grandes apalancamientos financieros y operativos, a hiper escalas, a plataformas online y a velocidades nunca antes experimentadas. El éxito deviene inseguro e impreciso.

Las organizaciones y los individuos deben elevar sus niveles competitivos, con aportes que vayan más allá de lo próximo e impacten en la sociedad. En este sentido, el desarrollo

¹Este estudio se basa en distintos trabajos que están contenidos en las Referencias al final del presente documento y que pertenecen al autor de este documento. Por tal motivo y para lograr una mayor facilidad de lectura, no serán seguidas las normas de citación en cada uno de los conceptos mencionados en esta investigación. Asimismo, si pretendieran ampliarse algunas de las temáticas abordadas, se apreciará profundizar en las Referencias especificadas.

²Pyme: Pequeñas y Medianas empresas. Se aclara que -en este estudio- no se profundiza en los distintos entendimientos que existen sobre este tipo de empresas, y que algunos estudios y publicaciones las clasifican por la cantidad de empleados y otros por la facturación anual. Aquí deberán ser comprendidas con el mismo sentido amplio con que se lo hiciera en los estudios tomados como base para realizar el presente análisis.

³Doctor de la Universidad de Buenos Aires, área Administración; Licenciado en Administración y Contador Público (UBA). Executive Development Program, Northwestern University, Chicago, Illinois, USA. Profesor Emérito de la Universidad del Pacífico, Ecuador, y Profesor Titular de la Pontificia Universidad Católica Argentina; de la Graduate School of Business, Ciencias Económicas, Universidad de Palermo Argentina; de la Universidad de San Isidro, Buenos Aires; de la Universidad Nacional de La Pampa, Argentina; de la Universidad Nacional de Luján, Argentina; y de la Universidad Nacional del Comahue,, Argentina. Director de LV Consultants y ex-ejecutivo de corporaciones multinacionales (IBM, PepsiCo Int. y Silicon Graphics Int.) y multinacionales de conducción familiar (Sagaz Ent. Corp., USA y CEPU, Italia). Autor de 10 libros y +30 artículos conectados con sus áreas de especialidad. Correo electrónico: lviltard@yahoo.com.ar

-
Artículo recibido: 16/10/2018. Artículo aprobado: 01/11/2018.

y manejo de los activos intangibles, como la innovación y el conocimiento, se convierte en elemento clave.

En este contexto, la educación y -específicamente- la CC se convierten en herramientas imprescindibles a los fines de elevar los niveles educativos y las habilidades/capacidades individuales y colectivas.

La hipótesis de la que se ha partido fue corroborada; sugiere que nuevos modos en CC y de inclusión educativa –a través de la Universidad Corporativa (UC) y de la Educación a Distancia (EaD) o *e-learning*⁴-, pueden causar una mejora del capital intelectual individual y colectivo, especialmente en las Pymes de países emergentes como Argentina.

La investigación bibliográfica –basada en diversos estudios realizados por el autor de este documento- es exploratorio-descriptiva, con metodología cualitativa. El diseño es no experimental y-dentro de ellos- transversal.

Palabras clave: globalización; capacitación; universidad tradicional; universidad corporativa; educación a distancia; Pyme.

Abstract

An unlimited world proposes transcendental changes in society, aided by six driving forces and future technologies already known. Industrial sectors, business models and processes redraw their borders thanks to large financial and operational leverages, to hyper scales, to online platforms and to speeds never experienced before. Success becomes insecure and imprecise.

Organizations and individuals must raise their competitive levels, with contributions that must go beyond what is near and have an impact on society. In this sense, the development and management of intangible assets, such as innovation and knowledge, become a key issue.

In this context, education and -specifically- Corporate Training (CT) become essential tools in order to raise educational levels, and the individual and collective abilities/capacities.

The hypothesis of this study –which was corroborated- suggests that new ways of CT and educational inclusion -through the Corporate University (CU) and Long Distance Education (LDE) or e-learning-, can cause an improvement of individual and collective intellectual capital, especially in SMEs from emerging countries like Argentina.

The bibliographic research -based on various studies carried out by the author of this document- is exploratory-descriptive, with qualitative methodology. The design is

⁴ E-learning se refiere a educación a través de Internet o de distintas herramientas informáticas. En este sentido, EaD se considera sinónimo debido a que utiliza tecnologías a los fines de promover el aprendizaje en todo lugar y momento.

non-experimental and -within them- transversal.

Keywords: *globalization; training; traditional university; corporate university; distant learning; e-learning; SME.*

I. Introducción

Estamos inmersos en un mundo ilimitado dominado por incertidumbre, volatilidad, velocidad y visibilidad borrosa, por lo que todo resulta discutible, impredecible e impreciso. En este ambiente, los negocios requieren replanteos ya que sus fronteras se encuentran desdibujadas por curvas exponenciales, redefiniéndose o derribándose sectores industriales enteros, modelos de negocios y habilidades/capacidades individuales y organizacionales. A su vez, se modifican reglas de juego en los mercados y la innovación da vida a muchas firmas como –también– pone en vilo a tantas otras. Así, la toma de decisiones, el talento y el liderazgo están sujetos a profundas reconsideraciones.

Desde el punto de vista de la educación –en general– y de la CC –en especial, se multiplican las opciones educativas y muchas más personas tienen acceso a la educación, modificándose paradigmas que parecían inquebrantables. Se ponen en discusión aspectos impensados para otro momento como la función social de la educación, los niveles de excelencia requeridos y las innovaciones educativas necesarias a los fines de llegar a alumnos mucho más exigentes y ávidos en cuanto a programas educativos e interacciones con la tecnología. El mundo, los negocios y la educación de todo tipo se encuentran sumergidos en un océano de replanteos que dificultan saber cuál será su destino final.

De esta manera, la CC –que tiene sus orígenes en las Universidades Tradicionales (UT)– se ha desarrollado –*a posteriori*– en otros ámbitos, como el de la Universidad Corporativa (UC), surgida en los inicios del siglo XX. En los últimos años, muestra una gran evolución que la ubica como una disrupción en educación superior, sólo comparable con el *e-learning* o Educación a Distancia (EaD) que propone mayor acceso a la educación por parte de muchas más personas.

Además, la UC irrumpe en un contexto político, social, cultural y económico en el que abundan las contradicciones y ciertas lógicas dominantes que influyen en la educación superior. De este modo, conviven –aún– elementos precedentes (como el deseo de una estabilidad laboral, cierta burocracia y el trabajo para toda la vida) con otros nuevos (como el trabajo flexible y móvil, y la inseguridad laboral).

Como resultado, la UC plantea un desafío en los términos educativos conocidos, con nuevos límites, propósitos y ámbitos de desenvolvimiento, y la EaD una mayor posibilidad de inclusión social.

Los cambios aludidos en la CC han representado una motivación fundamental a los efectos del presente estudio y –a la vez- plantean ciertas situaciones problemáticas de impacto, tales como:

1. *La globalización ha cambiado el modo de ver, hacer e interrelacionar al mundo*

En el siglo XX, la globalización ha generado modificaciones fundamentales en la sociedad, como ser: a) redefiniciones sociales e individuales que se conectan con lo económico, lo laboral y el Estado-Nación, b) realineamiento político en el marco de ciudades globales, con tensiones motivadas por reconsideraciones de identidad y cultura, c) gran migración internacional -aún a largas distancias- con nuevas nociones espaciales a partir de la relocalización, d) posibilidad de realizar cambios profundos, incluso aquellos culturales.

2. *Los negocios y la CC han estado inmersos en cambios profundos*

Desde principios de siglo XX, un mayor número de personas se ha incorporado a la fuerza laboral, aunque –luego y a partir de la digitalización y automatización de tareas ocurrida últimamente- se observa mayor desocupación y falta de oportunidades para tantas personas. En forma paralela, el dominio de las UT se ha visto interrumpido por el surgimiento de las UC y los negocios han estado expuestos a reinveniones que han modificado el modo en que se producen los bienes y en cómo se llega a los consumidores.

La mejora en el rendimiento y los enfoques más prácticos se han instalado en las empresas, y muchas UT se han apartado del mundo de los negocios y de las oportunidades que conllevan debido a los vaivenes en las que se han debatido.

De esta manera y en muchas UT y Departamentos de Capacitación Tradicional de las empresas (DCT), la CC no ha encontrado eco preciso a sus requerimientos de capacitación.

Los programas de estudio se han estandarizado y masificado, alejándose de un sistema educativo que debería encontrar mayor especialización en su currícula a los fines de sostenerse en el largo plazo.

Las nuevas herramientas –como la EaD- ayudan en la disseminación y manejo de contenidos -aunque de modo desigual-, provocando mayor beneficio a los más poderosos.

Los ejecutivos de las empresas -enfocados excesivamente en el corto plazo- no siempre alcanzan a observar los beneficios que pueden aportar nuevos conceptos como la UC. El retraso de muchos proyectos proviene –entre otros- de temas relacionados con la mentalidad, tales como pensar que algunos de ellos son solo aplicables en corporaciones multinacionales y en países desarrollados.

Por último, la velocidad impone un cambio a los fines de acelerar la construcción de capacidades/habilidades, por lo que la organización rígida y tradicional debe dar paso a otra más adaptable y flexible que ayude al aprendizaje experiencial como parte de sus actividades cotidianas.

3. *Los activos físicos dan paso al capital intelectual*

La concentración de esfuerzos solo en activos físicos –no en aquellos intangibles como el capital intelectual- hace que las organizaciones comprometan su futuro. A su vez, los conocimientos sufren una rápida obsolescencia, lo que aumenta la relevancia de la capacitación continua y del manejo de activos intangibles por su influencia en el crecimiento organizacional e individual. De este modo, el éxito corporativo depende -mucho más- de las capacidades intelectuales y de sistemas de información que de los activos físicos.

El desafío radica en manejar el intelecto humano y convertirlo en productos/servicios útiles que creen mayor valor en la nueva economía, lo que se ha convertido en una habilidad crítica de los ejecutivos. En este sentido, deviene menester apalancar el intelecto profesional con herramientas de software vinculadas a incentivos y diseños organizacionales apropiados, e invertir en redes auto-organizadas que potencien el desarrollo y la transferencia de los conocimientos dentro y fuera de las estructuras organizacionales.

4. *La educación no se da solo en las aulas*

La CC pierde sus límites, sin hacer caso si se efectúa en una UT o en una UC, o si se realiza en forma presencial o a través de la EaD. La educación tiene que ser para todos, y en todo momento y lugar.

Así, la escuela y la universidad ya no detentan el monopolio de la educación como en otras épocas. La educación ha sido redefinida como gente que aprende en cualquier lugar y circunstancia, independientemente de quien la realice y los diplomas que se obtengan, por lo que conduce a nuevos ámbitos de desenvolvimiento.

La UC y la EaD representan cambios profundos en el ámbito educativo, con nóveles actores, contenidos, reglas y resultados dentro de la CC y continua. El saber se distribuye de otra manera, dejando paso a conocimientos más prácticos y aplicables al mundo de los negocios.

Como consecuencia, la educación superior y corporativa se ha transformado en un negocio a nivel planetario.

5. *La educación teórica e indiferenciada se desvanece*

Se ha ahondado la distancia entre teoría y práctica, siendo –cada vez- más difícil provocar un acercamiento entre lo que sucede en las empresas y en las aulas. Por tal razón, los programas, los profesores y los contenidos resultan fundamentales, debiendo responder a lo que las organizaciones y la sociedad necesitan.

Las ofertas formativas pierden sus posibilidades de diferenciación e impacto debido a su masificación y estandarización, por lo que las organizaciones educativas muestran

dificultades a los efectos de distinguirse en sus mercados.

Existen nuevas herramientas tecnológicas que diseminan contenidos y mantienen la evolución en la capacitación de cada individuo –como la EaD-, aunque no todos los que cuentan con ellas las aplican de igual modo. Asimismo, han surgido nuevos proveedores y soluciones educacionales que establecen nuevas pautas a un mercado de educación superior en constante cambio.

6. *La educación para toda la vida ha dado paso a la educación continua*

En las últimas décadas, se ha ido desvaneciendo el trabajo para toda la vida, no solo por motivos de las empresas sino –además- de los individuos, quienes comienzan a preferir el manejo de tiempos personales por sobre el aplicado al trabajo. Así, el trabajo eventual o por contratos, es incrementalmente abrazado por empresas e individuos por igual.

Como consecuencia, se requiere una adaptación a circunstancias sociales cambiantes y una transformación de aptitudes permanentemente, lo que produce un aporte a cada persona, a cada organización y a la sociedad, en general. Así, la educación formal -que educa para un contexto poco específico y con cierto efecto no duradero- se diferencia de la capacitación y el entrenamiento, que plantean cambios de rutinas en lugares precisos, ya no solo en el aula y con temáticas tradicionales.

Por lo expuesto, la UC, la organización que aprende de Peter Senge⁵ y el management del futuro de Gary Hamel⁶ se encuentran en estrecha conexión debido a la necesidad de enfocar nuevas maneras de hacer y de manejar del talento, provocando nuevos niveles de aprendizaje individual y colectivo.

En tal sentido, la CC puede ser analizada desde distintas perspectivas, aunque -cada vez más- se distinguen desajustes entre las expectativas generadas por propuestas tradicionales o de empresas, y un alumnado orientado a alcanzar credenciales que le otorguen un pasaporte válido para el mundo del trabajo.

Como resultado, este estudio abordará las características planteadas por el mundo ilimitado en que vivimos, las nuevas opciones en CC y cómo se inserta dentro del desafiante contexto actual. Finalmente y en el Epílogo, se analizarán ciertas consecuencias sobre las Pymes, en general, y las de Argentina, en particular, ofreciéndose ciertas reflexiones finales de lo analizado.

Ante la problemática expresada, el presente estudio ha sido guiado por el siguiente interrogante fundamental: ¿Existen nuevas opciones en CC que puedan ser aplicables a Pymes, en especial de Argentina?

⁵ Para mayores detalles ver Senge, P. (2010) *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*, Currency, Doubleday, USA.

⁶ Para mayor profundización ver: Hamel, G. y Breen, B. (2007) *The future of management*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts, USA.

La hipótesis de la que parte este trabajo sugiere que existen nuevos modos en CC y de inclusión educativa –a través de la UC y la EaD- que pueden mejorar el capital intelectual individual y colectivo, especialmente en las Pymes de Argentina.

El objetivo de la presente investigación propone analizar la CC y su actual contexto social y de negocios, proponiendo acciones a ser consideradas y, en especial, en Pymes de Argentina.

El estudio es exploratorio-descriptivo, con metodología cualitativa. El diseño es no experimental y-dentro de ellos- transversal, por hacerse a un momento dado de tiempo.

La unidad de análisis se refiere a la CC y su contexto general, y el de las Pyme de Argentina, en particular.

Se trata de una revisión bibliográfica de diversas publicaciones realizadas por el autor de este trabajo sobre la temática bajo estudio, por lo que se advierte que no han sido utilizadas técnicas de recolección de datos de campo. Por basarse en estudios previos, se ha buscado ofrecer una perspectiva que combina lo planteado en cada oportunidad, pretendiendo lograr una visión abarcativa de estos temas y alcanzar nuevos niveles de conocimiento sobre la CC y su posible aplicación en las Pymes de Argentina.

La ubicación espacial de este estudio es Buenos Aires, Argentina y el plano temporal el período Junio-Octubre, 2018.

II. Un mundo sin límites

Los altos ejecutivos y los distintos niveles políticos están urgidos de ahondar en un ambiente socio-económico que no presenta bordes precisos y en el que nada es igual a como era. La dificultad de lo ilimitado –entendido como lo difuso, lo vago y lo que se redimensiona constantemente- muestra a todo el planeta más conectado; aunque abierto a lo desconocido, a la incertidumbre, a la volatilidad, a la inestabilidad, a la velocidad y a la visibilidad borrosa, por lo que se torna corriente la imprecisión, lo discutible y lo impredecible.

En los próximos párrafos se propone un resumen de algunas transformaciones significativas observadas en este nuevo ambiente.

Cambio en el ambiente de negocios

Lo ilimitado plantea nuevas visiones, parámetros y habilidades. El poder y la economía se concentran en algunas ciudades globales y en determinadas monedas, teniendo influencia las siguientes cinco fuerzas impulsoras: globalización, conectividad, tecnologías digitales, convergencia de tecnologías y redes sociales. Estas fuerzas –ayudadas por tecnologías disruptivas conocidas -como la impresión 3D y la inteligencia artificial- están transformando dramáticamente el ambiente de los negocios y proponen consecuencias no solo sobre cómo el valor es creado, sino sobre los sectores industriales, los modelos de negocios, los productos/servicios y –hasta- el rol del ejecutivo.

Los sectores industriales únicos tienden a desvanecerse; las empresas intervendrán –y algunas ya lo hacen- en múltiples sectores al mismo tiempo.

Los modelos de negocios se flexibilizan y se conciben en red a efectos de captar valor en sectores adyacentes o transformacionales al negocio central de las empresas.

Inmensas Webs, masivos volúmenes de flujos de datos de usuarios y ecosistemas globales están cambiando el contexto estratégico y de negocios, donde se incluyen bajas barreras de ingreso, desagregación de las cadenas de valor, rápido escalamiento de oportunidades, desintermediación, innovación en productos/servicios entre pares, rápida respuesta y desarrollo de nuevas capacidades/habilidades.

Se desdibujan viejos límites a través de nuevas consideraciones sobre la tecnología y la digitalización. De este modo, la trayectoria no lineal de algunas tecnologías –ya que convergen en nuevos e inesperados modos- hace que lo impensado se convierta en un lugar común. Lidiar en este contexto implica ir más allá de la capacidad lineal de la mente -a pesar de las dificultades que esto pueda acarrear- y comprender que nada de lo que se observa -como futuro- necesariamente sucederá; el futuro parece seguir solamente curvas exponenciales.

Se privilegia la velocidad, entendida como el tiempo para llegar al mercado, para interactuar con consumidores y para construir marcas. Internet permite una mayor rapidez, haciendo que la tecnología y la digitalización propongan:

- Transformaciones en las industrias a través de hiper escalas, baja en los costos y mejoras en la productividad.
- Mejoras en las interacciones interactivas y en el análisis de datos.
- Nuevas optimizaciones en la vida. Los productos/servicios exitosos son aquellos que mejoran la calidad de nuestras vidas.

La innovación como creación de nueva riqueza

La innovación abarca a todos los procesos de las organizaciones y –también- a las experiencias, de las que todos son sus arquitectos. Resulta posible considerarla como una fuerza impulsora adicional a las cinco comentadas debido a que cuenta con la capacidad de crear nueva riqueza, avances y crecimiento, representando el basamento necesario para la generación de nuevos productos/servicios y de modelos de negocios interactivos y colaborativos.

En este sentido, los clientes, los socios de negocios y los empleados cumplen roles importantes enriqueciendo los procesos y las experiencias con sus intervenciones.

Las expectativas de las personas se elevan gracias a la innovación y a la transparencia observada a partir de la utilización de Internet.

Debido a que la integración de experiencias digitales y físicas está conectando a muchas más personas y organizaciones, en términos de productos/servicios se observan elementos que están reconfigurando realidades, tales como: la modularidad, la construcción de plataformas online, la convergencia de tecnologías, la utilización de recursos globales y la experiencia -de cada consumidor- manejada en forma individual.

Las reglas competitivas se modifican a una rapidez alarmante, y los procesos estratégicos, de negocios y operacionales se han convertido en parte de la infraestructura organizacional y en lo que se requiere a los fines de operar. Solo las firmas y las personas que innoven serán los que tendrán éxito en el mundo ilimitado⁷.

La toma de decisiones y las herramientas del pasado

Diariamente, los líderes y los responsables políticos se confrontan con la incertidumbre y la ambigüedad. También, enfrentan la necesidad de resolver tareas complejas y de mejorar los activos intangibles -tales como los procesos, en general, y el de decisión, en especial- a partir del análisis e inteligencia en *big data*⁸ y de la interconexión con nuevos campos.

Uno de los errores más comunes se refiere a que muchas de las decisiones actuales se toman bajo las premisas del mundo limitado y conocido, en el que las herramientas cuantitativas -tanto estratégicas, analíticas y de medición- están disminuyendo su impacto y efectividad. Por ende, deviene imprescindible reconsiderar los viejos paradigmas -que poco se condicen con estos tiempos- y comprender que lo ilimitado guarda mucha más conexión con lo cualitativo.

El talento y el liderazgo

En forma incremental, el talento se vuelve más especializado sobre habilidades duras - como nuevas tecnologías, matemáticas y ciencias-, aunque -a la vez- se requieren habilidades blandas, como comunicación, trabajo en equipo y pensamiento crítico. Es por ello, que la inversión en activos intangibles -como la innovación y los nuevos conocimientos- representa la lógica de esta nueva realidad.

⁷ Al respecto de la innovación como proceso organizacional e individual, pueden consultarse los siguientes estudios: Viltard, L. A., Acebo, M. N., París, J. M. y Zapata Gómez, L. F. (2018) Imperativo Innovación, ¿Cómo pueden las empresas dar el próximo salto innovativo?, El caso Latam y -en especial- Argentina, B. S. Lab., Avellino, Italia; Viltard, L. A. (2015) Innovación Organizacional: Su comprensión, puesta en marcha como proceso y medición, B. S. Lab., Avellino, Italia; Viltard, L. A. y Acebo, M. N. (2018) Corporate culture: a key to stimulate innovation, Independent Journal of Management & Production (IJM&P), Jul-Sept., 2018, v.9, n.3; Viltard, L. A. y París, J. M. (2017) Innovación y Creación de Valor Compartido (CVC), Palermo Business Review, N°15, Jul, 2017; Viltard, L. A. (2016) Business Innovation: Las rutas de la innovación, Carácter, Universidad del Pacífico, vol. IV; y Viltard, L. A. (2014) Steve Jobs, una invitación a pensar distinto, Revista mktDescubre, Octubre 2014, Cuarta Edición, Año 4.

⁸ Manejo de grandes volúmenes de datos.

Ser un ejecutivo efectivo en este contexto no resulta sencillo. Dar órdenes y lidiar con computadoras que no toman decisiones responde al gerente del pasado. Ahora, la inteligencia artificial y las computadoras inteligentes están reemplazando –en muchos campos y hasta en Juntas Directivas- a personas con habilidades.

Como conclusión, se destaca que nuevos paradigmas aparecen en un mundo rebelde con el pasado y en el que se observa una nueva era competitiva. Lo limitado ya no hace pie en el mundo ilimitado, conformando un ámbito inimaginable.

En el siguiente Cuadro, se ofrece un resumen de lo planteado en esta sección:

	Características	Consecuencias en el mundo ilimitado
Lo ilimitado	Lo vago, lo difuso, lo desconocido.	Incertidumbre, volatilidad, inestabilidad, velocidad y visibilidad borrosa. Imprecisión, lo impredecible y lo discutible.
Nuevo ambiente de negocios	<ul style="list-style-type: none"> • Poder concentrado. • Nuevas visiones, habilidades y parámetros. • Fuerzas impulsoras: globalización, conectividad, tecnologías digitales, convergencia de tecnologías y redes sociales. • Son necesarias nuevas consideraciones sobre la tecnología y la digitalización. • Privilegio de la velocidad gracias a Internet. 	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cómo el valor es creado? • Cambian los sectores industriales, los modelos de negocios y los productos/servicios. • Se desdibujan viejos límites en curvas exponenciales y los sectores industriales únicos. • Se requieren modelos de negocios flexibles y en red, y – además- bajas barreras de ingreso, desagregación de las cadenas de valor, rápido escalamiento de oportunidades, desintermediación, innovación en productos entre pares, rápida respuesta y desarrollo de nuevas capacidades. • Mejoran las interacciones interactivas y el análisis de datos. • Se optimiza nuestra vida.
La innovación	Abarca a todos los procesos organizacionales y a las experiencias, enriqueciéndolas con la intervención de clientes, socios de negocios y empleados.	<ul style="list-style-type: none"> • Crea riqueza, avances y crecimiento a partir modelos de negocios interactivos y colaborativos, y con productos modulares, en plataformas y experienciales. • La infraestructura organizacional está compuesta por los procesos estratégicos, de negocios y operacionales. • Las reglas de negocios cambian. Solo los que innoven tendrán éxito en el mundo ilimitado.
Toma de decisiones	Las decisiones se toman con las premisas del mundo limitado y conocido.	<ul style="list-style-type: none"> • Las herramientas cuantitativas –tanto estratégicas, analíticas y de medición- están disminuyendo su impacto y efectividad. • Importancia de lo cualitativo.
Talento y Liderazgo	<ul style="list-style-type: none"> • El talento se encuentra bajo análisis. • Los ejecutivos dan órdenes y lidian con computadoras que no toman decisiones. 	<ul style="list-style-type: none"> • Se requiere talento especializado y con habilidades blandas. • Necesidad de invertir en activos intangibles, como la innovación y los nuevos conocimientos. • Se reemplazan personas con habilidades con inteligencia artificial y computadoras inteligentes.

Tabla 1: Un mundo ilimitado

Fuente: Elaboración Propia (2018)

III. Nuevas opciones en CC

Con el tiempo y con los cambios surgidos en el contexto social y de negocios, las organizaciones han ido sofisticando sus requerimientos de capacitación y entrenamiento. Las Universidades Tradicionales (UT) -que hasta principios del siglo XX habían acaparado todo este tema- han observado la oferta de nuevas propuestas educativas mucho más

enfocadas y específicas, como la Universidad Corporativa (UC) y el *e-learning* o Educación a Distancia (EaD), conceptos que serán ampliados en esta sección.

Así, el ecosistema de educación superior y corporativa ha redefinido los confines y roles -tanto el de las instituciones, el los profesores, como el de los alumnos-, provocando modificaciones profundas en las propuestas educativas existentes.

La Universidad Corporativa (CC)

Las UC ya son más de 3000 en el mundo, no descartándose que -en un futuro cercano- puedan superar -en número- a las UT, lo que aumenta la responsabilidad de este nuevo enfoque hacia la CC.

A partir de una estrecha interrelación tanto entre los factores políticos, sociales, culturales y económicos con los negocios, como -también- entre las instituciones y las políticas educativas, las UT y las UC -por desenvolverse en este medio- hacen depender su éxito de elementos tanto internos como externos y ajenos a ellas.

En este contexto, deviene fundamental subrayar algunos de los motivos más importantes por los cuales las UC se han originado y establecido tan ampliamente:

- *El mundo global* que amplía la configuración de cada realidad, subrayando los desbalances y las brechas entre: a) la actuación local y global, localizando y deslocalizando operaciones para la obtención de ganancias astronómicas y de dudoso valor ético, b) aspectos multiculturales e internacionales, con los propios de cada lugar, c) Estados más presentes -que ofrecen distintos contextos de negocios y ayudan a lograr mejores niveles en la calidad de vida de los individuos- y otros que están muy lejos que tal cosa ocurra, d) los trabajadores altamente calificados y los sectores industriales más rentables, con aquellos que no alcanzan tales niveles; e) las tareas pasadas y las nuevas requeridas para trabajos más exigentes.

Todo esto propone nuevos espacios y relaciones en el sistema educativo que requiere estar a la altura de las circunstancias.

- *Necesidades insatisfechas* provenientes de un sistema educativo con respuestas lentas al respecto de los requerimientos de capacitación en negocios y -también- a los vaivenes y a la degradación material y académica que ha enfrentado la UT -en los últimos años- en diversos países y continentes, en especial Latinoamérica. En este contexto, nadie ha obtenido lo pretendido -ni los alumnos, ni los profesores, ni las instituciones educativas, ni las empresas- y las organizaciones privadas han encontrado la oportunidad de incorporar alternativas educativas, debido -en gran parte- a barreras propias de las UT.
- *El mercado educacional y el alumnado se han vuelto más exigentes y orientados a la tecnología y a la experiencia*, requiriéndose soluciones que impacten en el trabajo de todos los días.

En sus inicios, la estabilidad de los conocimientos ha hecho que instituciones educativas tradicionales hicieran pie en un entorno que no demandaba gran capacitación. A partir del siglo XX, los enormes cambios registrados en el ámbito de los negocios han hecho que se desarrollaran nuevas relaciones entre los actores del mercado de educación superior y corporativa, con nuevas opciones ofrecidas por universidades privadas y de UC, con utilización de *e-learning*. De esta forma, se propone que la UT retome su rol primordial –relativo al conocimiento crítico y activo–, con contenido social, académico y científico.

Por otro lado, los nuevos alumnos y las organizaciones marcan el rumbo de los requerimientos del mercado educativo que –transformados en productos, tecnologías y experiencias– brindan nuevas alternativas al crecimiento individual y colectivo de las empresas.

Como resultado, la geografía de la CC ya no responde exclusivamente a las UT; el saber pretérito debe dar paso a uno que tenga mucha más relación con los preceptos de mercado, tecnologías y experiencias.

Así y con el tiempo, se han conjugado distintos elementos que han constituido un mercado mundial de educación superior y corporativa en el que el conocimiento se ha diseminado, ya no perteneciendo a unos pocos o solo a los empleados de las empresas que tienen una UC⁹.

La UT -que lo era todo en los inicios de la educación superior- presencia la existencia de nuevas soluciones educativas –como la UC- que han dado lugar a un novel mapa competitivo.

En este ambiente, se han creado dos mundos que deben ser armonizados: el de la UT –que debería participar en la construcción del sistema educativo y cultural de cada país- y el de la UC –que debería intervenir en el quehacer diario de las organizaciones y en las relaciones entre individuos y empresas–, por lo que causar un impacto en la CC implicará comprender sus distintas motivaciones y objetivos.

Así, la UC propone un crecimiento individual y colectivo en las organizaciones y en la sociedad, en general, a través de la diseminación de cultura y valores. Sus principales propósitos se refieren a: 1) brindar importancia a las ideas y democratizar el conocimiento; 2) permitir una mayor capacidad de resolución de problemas y 3) aumentar el grado de conciencia que se crea sobre los objetivos comunes.

⁹ Se aclara que muchas UC operan como unidades de negocios que comercializan sus productos educativos a los empleados de su empresa como –además– a ejecutivos y empleados de otras empresas. Un ejemplo de ello es Disney University.

El e-learning o Educación a Distancia (EaD)

La población mundial crece a ritmo acelerado, y la globalización y las nuevas tecnologías impulsan nuevas opciones educativas a fin de acercar alternativas válidas a este nuevo ambiente mundial. A su vez, acceder a la educación implica una de las claves del crecimiento personal y colectivo de la sociedad, por lo que la EaD puede ser considerada como un factor clave para lograr la inclusión de muchos más individuos y profesionales dentro del proceso educativo, remarcándose –a continuación- sus características fundamentales:

- *Nuevo paradigma educativo*, distinto de la educación tradicional que se encuentra ligada con clases presenciales. O sea, que la EaD representa un fenómeno educativo disruptivo y alternativo al modelo tradicional, que rompe con las fronteras geográficas, con los desarraigos y con los tiempos escasos.
- *Plantea una función social*, referida a la democratización del conocimiento y a la compensación de desigualdades –laborales o sociales- en el acceso a la educación, por lo que nuevos estudiantes –que antes no podían concurrir a una universidad y a partir de la EaD- podrán alcanzar nuevas credenciales educativas. También, puede ser visualizada como una innovación disruptiva en los términos de Clayton Christensen¹⁰, capaz de satisfacer –mediante productos simples y con menores funcionalidades; costos bajos; precios accesibles y una menor ganancia por producto¹¹- a aquellos estudiantes que no cuentan con la posibilidad de ser educados o formados a través de soluciones tradicionales.
- *Hace crecer el conocimiento y la riqueza, en general*, a partir de una mayor inclusión educativa –ya que puede contribuir al incremento del alumnado de las universidades- y de una mejora del proceso educativo, solucionando atrasos e imposibilidades de asistir a clase.
- *A pesar de crecer aceleradamente, todavía no se observa un gran impacto en las universidades privadas de Argentina* ya que su utilización –desde lo pedagógico y desde su aporte a la rentabilidad de los proyectos educativos- resulta muy dispar, dependiendo de cada realidad en particular. Por otro lado y en los potenciales alumnos, aún se observa una percepción negativa de la EaD –como producto educativo- sobre la que deberá trabajarse.

Abre la oportunidad para que se originen nuevos modelos de gerenciamiento y de negocios que mejoren la rentabilidad de las universidades en el mediano y largo plazo, pudiendo ser desarrollada como una estrategia competitiva diferencial, no basada en el factor precio. La mejora de la rentabilidad aludida proviene principalmente de que la

¹⁰ Para mayores detalles ver Christensen, C. M., Anthony, S. D., Roth, E. A. (2004) Seeing what's next, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts.

¹¹ Clayton Christensen propone –básicamente- estas características como las constituyentes de los productos que plantea como de Innovación Disruptiva (ID). Dentro de su teoría, este tipo de productos no guardan relación alguna con breakthroughs, o sea, importantes y dramáticos descubrimientos o desarrollos.

EaD no requiere de grandes inversiones para ser implementada -dado que se pueden utilizar plataformas gratuitas como Moodle- y de que se han abaratado costos -de aranceles y de evaluaciones al hacerlas vía Skype, por ejemplo- en comparación con aquellos que deben afrontarse en la Educación Tradicional (ET).

Así y en el contexto en que se desenvuelven, las soluciones tradicionales se encuentran casi obligadas a innovar en productos educativos, en modalidades de enseñanza y en management.

- *Nuevos niveles de excelencia educativa* provendrán de las innovaciones en educación que puedan considerarse.

Los nuevos nativos digitales buscan mayores interacciones ya que no solo buscan una casa de estudios que cuente con prestigio o proponga inmediata salida laboral, sino que pretenden ser seducidos a través de una fluida interacción con las tecnologías y los programas educativos.

A su vez, Internet se ha convertido en una de las principales fuentes de conocimiento y comunicación, permitiendo la proliferación de cambios, transformaciones y -hasta- procesos de reingeniería pedagógica.

En este contexto y con el objeto de permitir su evolución futura, las universidades deberán propiciar el perfeccionamiento tecnológico y de procesos que soportan el viaje educativo de cada estudiante Además, los inmigrantes digitales -entre los cuales se encuentran muchos docentes- deberán incorporar estas nuevas formas pedagógicas y de comunicación con el fin de enriquecer los contenidos y los intercambios correspondientes.

Como resultado de lo expuesto en este Capítulo, se ofrece el siguiente Cuadro resumen:

<p>Más opciones, mayor inclusión y nuevos paradigmas en CC</p>	<ul style="list-style-type: none"> • La globalidad, ciertas necesidades insatisfechas y un mercado mucho más exigente -que busca tecnologías y experiencias- han potenciado las opciones en CC, tales como la UC y la EaD. • La UC y la EaD permiten el acceso a muchas más personas a la educación continua. • La CC debe ser enfocada con nuevos paradigmas educativos, con una función social y contemplando nuevos modelos gerenciales y de negocios. • Se requieren nuevos niveles de excelencia e innovaciones educativas debido a que –gracias a Internet, tomada como fuente de conocimiento y comunicación- los nuevos alumnos - muchos de ellos, nativos digitales- pretenden nóveles interacciones con la tecnología y los programas educativos.
<p>UT y UC <i>Armonizar las propuestas</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Se requiere la armonización del mundo tradicional -de las UT- con el de las UC y la EaD. • La UT debería focalizarse en la generación de conocimiento crítico y activo, con contenido social, académico y científico. La UC en contenidos más prácticos y específicos.

Tabla 2: Nuevas opciones en CC

Fuente: Elaboración Propia (2018)

IV. La CC en el mundo ilimitado

Lo ilimitado y sin bordes visibles nos envuelve, y la educación –en general- y la CC –en especial- no escapan a esta premisa. Los líderes disruptivos, ayudados por la tecnología y la automatización, desafían el modo en que se hacen las cosas, en el que pensamos y –hasta- influyen en lo que somos. Como consecuencia, lo que se enseña y aprende ya es parte del pasado. Lo desconocido y lo difuso son parte de una sociedad en la que cada ser humano enfrenta nuevas incertidumbres y fronteras que la educación debe tomar en consideración.

Precisamente, la educación –como uno de los grandes problemas que se enfrentan en este tiempo- y –en especial- la CC, requieren de los siguientes elementos fundamentales a los fines de provocar las transformaciones necesarias:

- *Tecnología económica y escalable*, a través de –por ejemplo- sensores, drones, robótica avanzada, almacenamiento de energía, Internet móvil, Internet de las cosas, computación en la nube, impresión 3D y energías renovables que pueden impulsar transformaciones masivas en los próximos años y que impactarán en mejores productos, más bajos precios, un medio ambiente más limpio y una mejor salud.

- *Liderazgo y organizaciones que evolucionen hacia menores intervenciones humanas.* La tecnología representa un amplificador del potencial de las personas y la automatización reemplaza –incrementalmente- a los humanos en trabajos de mayores calificaciones. También, afecta a distintas áreas de la organización y al aula, donde no solo se aplican nuevos métodos de enseñanza y aprendizaje, sino que comprende nuevas habilidades a ser aplicadas en los entornos laborales.
- De cualquier modo, se puntualiza que los líderes con tacto humano se distinguirán al implementarse automatizaciones del conocimiento ya que tendrán que identificar las áreas respectivas, y priorizar actividades y procesos a ser transformados. De este modo, el rol del líder debe ser enfocado en hacer lo que las máquinas no pueden: realizar buenas preguntas, atacar excepciones problemáticas, tolerar la ambigüedad, evaluar información e interpretar los resultados.
- *Educación y entrenamiento que tienen que ser repensados* debido a que no solo los humanos aprenden, las máquinas también lo hacen. La inteligencia humana-máquina se está desarrollando en un proceso continuo, aunque puede afirmarse que la confluencia entre personas inteligentes y elementos tecnológicos inimaginables –como algoritmos - pueden modificar el futuro de lo que se enseña y aprende.

Se remarca que la educación no solo se focaliza en ayudar al crecimiento, ya que debe -asimismo- dirigirse hacia la búsqueda de significado y a una conexión con un fin mayor. Más puntualmente, los alumnos están en búsqueda de situaciones nuevas, por lo que los productos digitales, y el manejo de la experiencia y de canales de distribución adecuados devienen en factores fundamentales.

Se requiere que los profesores inspiren mucho más y que los alumnos incrementen sus deseos de aprender, con productos concebidos como: a) convergencia de tecnologías (reunión de distintos productos en uno solo), b) plataformas, lo que permite mayor escalabilidad y posibilidades; que –cada usuario- los utilice cómo y dónde quiera; y que los proveedores pierdan el control de lo que el cliente hace con el producto, y c) experiencias interactivas -con materiales nuevos y reciclables- sugiriendo sensaciones placenteras al ser utilizados.

- *Muchas profesiones cambian* a partir de tecnologías como *big data*, inteligencia artificial, realidad virtual, 360 3D, Internet de las cosas, robots y algoritmos. En este contexto y -en especial- para países en desarrollo como Argentina, la “educación para el trabajo” se vuelve clave a los fines de combatir el desempleo –especialmente en los jóvenes-, el bajo desarrollo de habilidades, los escasos contenidos educativos, y los inconvenientes en el entrenamiento y aprendizaje. Así, se plantea que:
 - No se desarrollan habilidades relevantes para el trabajo y estrategias de carrera apropiadas.
 - La “educación para el empleo” se encuentra impactada por: a) una combinación de inspiración y tecnología; b) por el salto cualitativo producido entre el mundo en el que operamos, y el potencial de las personas y la tecnología; y c) lo que pensamos y lo que deberíamos pensar.

- A los fines de crear valor, se requieren estudios en ciencias, ingeniería y matemáticas (habilidades duras), aunque –también- conocimientos muy específicos o habilidades que las máquinas –aún- no han podido desarrollar, tales como pensamiento crítico, creatividad, empatía y negociación (habilidades blandas).
- Las organizaciones y ciertos trabajos cambiarán debido a que los robots y la automatización sustituirán a los humanos en muchos sectores.
- Los empleados deben considerar al aprendizaje como un beneficio y un mejor marketing de sus carreras.
- La educación continua deviene capital para que los individuos se mantengan competitivos y mejoren sus posibilidades futuras, por lo que se ha transformado en una responsabilidad de cada individuo, ya no de las empresas.
- Como los errores deberían ser concebidos como aprendizaje, la mentalidad orientada hacia el control y al saberlo todo debe dar paso a la que se enfoque en aprenderlo todo y aprender a equivocarse.
- *Nueva gestión educacional* –que contemple:
 - Nuevas estructuras educacionales y métodos de entrega, como la UC, los expertos en CC y la EaD.
 - Nuevos modos de colaborar y amplificar el saber, con socios en todo el mundo.
 - Cómo enseñamos y aprendemos, con modernos métodos pedagógicos como el de la Khan Academy¹². Se remarca que los programas multi-dimensionales/multi-modales o híbridos (presenciales más online) están comenzando a hacer su camino.
 - Sistemas avanzados de gestión de aprendizaje para el manejo de la educación.

En el siguiente Cuadro, se plantea un resumen de lo abordado en la presente sección:

¹² Organización educativa sin fines de lucro con sitio Web. Fue creada en el año 2006 por S. Khan, egresado de la Universidad de Harvard y el Instituto Tecnológico de Massachusetts Ofrece educación a todo tipo de personas y en cualquier lugar, a través de videos con auto aprendizaje individual, al propio ritmo de cada uno y sin tener un profesor al lado.

	Se observa	Consecuencias en el mundo ilimitado
Tecnología y automatización	Se desafían el modo en que se hacen las cosas, en qué pensamos y –hasta- lo que somos.	Se instala lo desconocido, lo difuso, la incertidumbre y la falta de límites.
Liderazgo	Nuevas necesidades y roles.	<ul style="list-style-type: none"> • Necesidad de líderes con tacto humano que identifiquen las áreas a ser automatizadas y transformadas. • Nuevo rol del líder: hacer buenas preguntas, identificar situaciones problemáticas, tolerar la ambigüedad, evaluar información e interpretar los resultados.
Educación	<ul style="list-style-type: none"> • Tecnología económica y escalable que afecta a las organizaciones y al aula. • Menores intervenciones humanas. • Repensar la educación y el entrenamiento de acuerdo con la inteligencia humano-máquina. 	<ul style="list-style-type: none"> • La educación debe dirigirse al crecimiento; y a construir significado y un fin mayor. • Productos mejores, más baratos, con convergencia de tecnologías, en plataformas digitales y que manejen experiencias interactivas. Además, distribuidos con adecuados canales, respetando el medio ambiente y que ayuden a la mejora de la salud. • Los profesores deben inspirar mucho más y los alumnos incrementar sus deseos de aprender. • Aplicar nuevos métodos de enseñanza y aprendizaje enfocados en habilidades para el trabajo. • El futuro de lo que se enseña y aprende se modificará ante la confluencia de personas inteligentes con elementos tecnológicos inimaginables, como los algoritmos.
Educación para el trabajo	<ul style="list-style-type: none"> • Cambio en muchas profesiones. • Robots y automatización sustituirán a humanos en muchos sectores. 	<ul style="list-style-type: none"> • Educación para el trabajo a fin de combatir el desempleo, el bajo desarrollo de habilidades, los escasos contenidos educativos, y los inconvenientes en el entrenamiento y aprendizaje. • La importancia de la educación continua para la creación de valor. • Combinar inspiración con tecnología; ampliar el potencial de las personas y la tecnología; y ayudar al repensamiento general. • Mentalidad de aprender todo y aprender a equivocarse.
Gestión educacional	Se impone un replanteo.	Contemplar nuevas estructuras educacionales (UC, por ejemplo), formas de colaboración, métodos de entrega (la EaD, por ejemplo), enfoques pedagógicos (Khan Academy, por ejemplo) y sistemas avanzados de gestión del aprendizaje.

Tabla 3: La CC en el mundo ilimitado

Fuente: Elaboración Propia (2018)

V. Consecuencias generales de lo expuesto

Como resultado de este trabajo, se observan los siguientes impactos y consecuencias –organizados en distintos títulos- que resultan oportunos destacar.

Contexto general y de negocios

- En el ambiente de los negocios todo se vuelve discutible, impreciso, impredecible y marcado por curvas exponenciales. Los sectores industriales pierden sus límites –en parte por las bajas barreras de ingreso- y las empresas se desenvuelven en varios de ellos a la vez, originando que socios de negocios de un sector puedan ser competidores en otro. Los modelos de negocios se flexibilizan y se construyen en red, con desagregación de cadenas de valor, escalamiento de oportunidades, innovación de productos entre pares, rápidas respuestas, desintermediación, y desarrollo de nuevas capacidades.
- La innovación crea riqueza y avances en contextos colaborativos e interactivos,

con productos contruidos en plataformas, en forma modular, y dirigiéndose a crear y mejorar las experiencias entre proveedores y clientes. La infraestructura de las organizaciones depende de los procesos estratégicos, de negocios y operacionales. En el mundo ilimitado, el éxito espera solo a los innovadores.

- Desde el punto de vista de la toma de decisiones, las herramientas cuantitativas pierden su impacto y efectividad, resaltándose las medidas cualitativas.
- El talento debe ser especializado y con habilidades blandas que hoy un robot o un algoritmo -todavía- no pueden desempeñar. Los activos intangibles -como la innovación y los nuevos conocimientos- se vuelven fundamentales. A los ejecutivos no les alcanza con dar órdenes y lidiar con computadoras que no toman decisiones, y a las personas se las reemplaza por inteligencia artificial y computadoras inteligentes.

Contexto de la educación y la CC

- La CC genera más opciones, mayor inclusión y nuevos paradigmas debido a la globalidad, a necesidades insatisfechas y un mercado mucho más exigente en lo tecnológico y experiencial. Surgen la UC y la EaD que permiten la especialización y el acceso de muchas más personas a la educación continua.
- Se requieren nuevos enfoques en lo educativo y en lo social, que contemplen nuevos modelos pedagógicos, gerenciales y de negocios. Debido a que Internet es considerado una fuente de conocimiento y comunicación, los niveles de excelencia requeridos guardan mucha más relación con interacciones tecnológicas y con nuevos programas educativos.
- El mundo tradicional de las UT debería ser armonizado con el de las UC y la EaD, precisándose sus roles y ámbitos de actuación específicos.

La CC dentro de lo ilimitado

- La tecnología y la automatización desafían cómo se hacen las cosas, qué pensamos y quiénes somos. Todo se vuelve desconocido, difuso, incierto y falto de precisiones.
- La educación –dirigida al crecimiento y a construir significado y fines mayores- requerirá de menos intervenciones humanas y del desarrollo de una nueva relación humano-máquina.
- Los productos educativos que se ofrezcan tendrán que ser mejores y más baratos, aunque en plataformas digitales, modulares y que propongan experiencias interactivas memorables. Deberán ser distribuidos a través de canales apropiados, respetando el medio ambiente y la calidad de vida de todos.
- Los alumnos deberían aumentar sus deseos de aprendizaje, los profesores ser más inspiradores y los contenidos mucho más conectados con el desarrollo de habilidades

para el trabajo. La mentalidad que primará será aquella que privilegie el aprender todo y aprender a equivocarse. Personas inteligentes y tecnologías inimaginables – algoritmos, por ejemplo- modificarán el futuro de lo que se enseña y aprende.

- Se impone un replanteo de la gestión educativa con nuevas estructuras (UC, por ejemplo), formas de colaboración, métodos de entrega (la EaD, por ejemplo), enfoques pedagógicos (Khan Academy, por caso) y sistemas avanzados de gestión del aprendizaje.
- El liderazgo debe contar con tacto humano a los fines de ayudar en la automatización y transformación que se requiere, y enfocarse en aquellas tareas que hoy las máquinas no pueden realizar.

En siguiente Cuadro, se resume lo expresado en esta sección:



Tabla 4: Consecuencias

Fuente: Elaboración Propia (2018)

VI. Conclusiones

Gracias a tecnologías tales como la computación en la nube, Internet de las cosas, robótica, redes sociales y la realidad virtual, nuestra sociedad presencia un cambio profundo, modificando lo que hacemos, pensamos y somos.

Distintas fuerzas impulsoras imponen nuevas fronteras, las que se encuentran en constante redefinición. Se desdibujan sectores industriales, modelos de negocios y procesos, conformando nuevos mapas de ganadores y perdedores. Gracias a grandes apalancamientos financieros y operativos, competidores de hiper escala y plataformas online disrumpen en los mercados a velocidades sin precedentes.

Así, la economía global sugiere discontinuidad, estrés y volatilidad. El éxito deviene inseguro ante todo lo que proponen los mercados emergentes, el cambio tecnológico y la gran velocidad con que todo sucede. Ante este contexto, el único enfoque posible resulta de evaluar cada circunstancia específica, sin perseguir lo –en apariencia- coherente y seguro.

La visión de negocios se torna relevante, aunque no está exenta de imprecisiones.

Las organizaciones y los individuos deben sobresalir, potenciando el poder de la imaginación en un mundo que –muchas veces- aparece como sorprendente e inexplicable.

El crecimiento y la competitividad dependen de la innovación organizacional e individual, y del desarrollo de activos intangibles. Los ambientes colaborativos e interactivos se tornan imprescindibles para la resolución de los enormes desafíos globales que enfrenta la sociedad.

Nuevas tecnologías -como la inteligencia artificial y las computadoras inteligentes- avasallan los empleos de muchos trabajadores, haciendo que la intervención humana se desvanezca en el tiempo. Los recursos, su ahorro y cómo son asignados devienen claves, como –también- cómo los clientes son alcanzados.

El talento y otros recursos pueden ser encontrados en cualquier lado, siendo requeridos nuevos modos para manejarlos, desarrollarlos y mantenerlos.

La incertidumbre y la intuición representan una parte importante del proceso de decisión, haciendo parecer que todo resulta aplicable y posible.

En estas circunstancias, los principales desafíos gerenciales y académicos deberían dirigirse a:

- 1) La inteligente relocación de ahorros -provenientes de la automatización- hacia el talento que puede ayudar en los ambientes y negocios digitales.
- 2) Comprender que el talento es escaso y que las UT no pueden proveer el entrenamiento que las organizaciones requieren, por lo que las UC y otros entrenamientos no tradicionales pueden complementarlas.
- 3) Adecuar los contenidos y su distribución a nuevas necesidades, como la EaD,

- 4) Ayudar a construir estructuras flexibles, basadas en modelos y valores de Internet, tales como: conectividad, descentralización, cambio en las relaciones entre partes e interacciones no jerárquicas.
- 5) Propiciar una nueva mentalidad dirigida a aprender de todo y aprender a errar. A su vez, que lo desconocido sea comprendido como parte de la naturaleza de las cosas, tolerando la tensión y la ambigüedad.

En este ambiente, la CC se encuentra en una profunda transformación -de la que no se vislumbra, aún, su destino final-, aunque ya se verifican ciertos elementos que -seguramente- serán su parte constituyente, a saber:

- *Tecnologías inclusivas y nuevas herramientas* con el fin de encarar grandes problemas sociales como lo son la educación y la CC.
- *Profesores inspiradores y alumnos motivados* deberán transformar el enfoque en el saber teórico o enciclopédico en algo mucho más conectado con lo experiencial y la realidad de las organizaciones. En este sentido y dentro de la academia, existen teorías muy fuertes y modernas, que pueden ayudar en este cometido, tales como: La Base de la Pirámide de C. K. Prahalad; Innovación disruptiva de C. Christensen; Innovación inversa de V. Govindarajan y C. Trimble; Innovaciones en gerenciamiento de G. Hamel, u otras pueden combinarse –por ejemplo, el Marketing Multinivel y la Base de la Pirámide.¹³
- *Interlocutores válidos* –tanto en el ámbito de los negocios como en el de la academia- que permitan construir los puentes necesarios para que el cambio tenga lugar.
- *Propiciar el cambio cultural y la productividad en las organizaciones*, a partir de la identificación de áreas donde puedan automatizarse tareas, transformarse operaciones y generarse valor, tomando adecuadas decisiones al respecto de la CC en las organizaciones.
- *Convertir a cada uno en un agente de cambio social*, aunque -con mayor énfasis- a los que tengan mayores responsabilidades.

Nuevos paradigmas se instalan y los viejos se tornan rápidamente obsoletos; la velocidad hace que el tiempo tenga -cada vez- mucho más valor.

La coexistencia de lo limitado con lo ilimitado parece solo momentánea; el futuro solo albergará a uno de ellos.

¹³A los efectos de mayores detalles por estos temas u otros relativos, puede consultarse los siguientes trabajos: Viltard, L. A., Acebo, M. N., París, J. M. y Zapata Gómez, L. F. (2018) Imperativo Innovación, ¿Cómo pueden las empresas dar el próximo salto innovativo?, El caso Latam y –en especial- Argentina, B. S. Lab., Avellino, Italia; Viltard, L. A. y Nina Jiménez, P. A. (2017) El Marketing Multinivel (MM), una solución para la base de la pirámide (Bdp), B. S. Lab., Avellino, Italia; Viltard, L. A. (2015) Innovación Organizacional: Su comprensión, puesta en marcha como proceso y medición, B. S. Lab., Avellino, Italia; Viltard, L. A. y París, J. M. (2017) Innovación y Creación de Valor Compartido (CVC), Palermo Business Review, N°15, Jul, 2017; Viltard, L. A. (2016) Business Innovation: Las rutas de la innovación, Carácter, Universidad del Pacífico, vol. IV.

VII. Epílogo: Las Pyme y sus consecuencias

En los últimos años, se han realizado estudios de distintas fuentes sobre las Pymes de variadas regiones del mundo, los que sugieren que abarcan un gran porcentaje de la actividad económica y del empleo de los países. Es por ello, que –a partir de lo expuesto precedentemente- se plantean algunas reflexiones al respecto, aunque con foco en las Pymes de Argentina, por ser un país en desarrollo y entenderse que –en este tipo de países- existe un largo camino –aún- por recorrer.

En general, las Pyme se encuentran en dificultad de incorporar herramientas adecuadas y mayores niveles de conocimiento, debido a que:

- Muchas de ellas se desempeñan en mercados internos, menos competitivos que los internacionales.
- Se centran en lo que disponen sus dueños, enfocándose -excesivamente- en el corto plazo, lo urgente y lo práctico.
- Las inversiones y los tiempos aplicados a temas enfocados al desarrollo del capital intelectual son escasos o nulos.
- Existe poca profesionalización en sus cuadros y cuentan con poco contacto con el mundo profesional (solo en muy contados casos contratan consultorías y –algunas- son de dudoso valor).
- No cuentan con poco o ningún contacto con el ámbito universitario.

Por otro lado, las universidades tienen poco o ningún acceso a las Pymes ya que:

- No tienen como objetivo prioritario a este tipo de empresas, no verificándose –además- la existencia de interlocutores válidos. Solo se observan algunos y muy escasos contactos en empresas grandes.
- Los temas enseñados y los enfoques de carrera se encuentran alejados de la realidad de las Pymes, no observándose especializaciones importantes en este tipo de empresas.
- Mayormente, no se desarrollan estudios, investigaciones y publicaciones aplicables a estos ámbitos.

Por lo expuesto, las consecuencias más importantes observadas se refieren a que:

- Las empresas más grandes buscan solucionar los temas de CC por su cuenta, generando opciones como la UC o -también- incorporando alternativas con profesores universitarios, quedando –las Pymes- muy alejadas de esta realidad.
- Generalmente, las universidades enfrentan dificultades para responder a lo requerido por el mercado laboral; lo hacen con preceptos de otros tiempos y con temáticas

lejanas a la realidad diaria de los negocios. Esta situación se agiganta debido a que los planes de estudio tardan mucho tiempo en ser generados y –luego- aprobados por los organismos competentes.

- A los fines de cubrir el mismo tipo de cargos, son solicitados menos requisitos en Pymes que en empresas internacionales. Así, las firmas internacionales buscan mayores grados de capacitación -tales como estudios de maestría, nivel adecuado de inglés y experiencia en contextos internacionales-, siendo ventajosas ciertas especializaciones que solo algunas UC pueden ofrecer.
- A continuación y a partir del estudio de lo requerido en distintas publicaciones y sitios web de Argentina, se muestran distintos requerimientos en este sentido, ordenados en Factores A y B de empleabilidad, a saber:

Factores A: Estudios/competencias/habilidades

- Los que no tienen carrera de grado.
- Los que tienen carrera de grado.
- Los que tienen MBA.
- Los que tienen carrera de grado y fueron a una UC
- Los que tienen MBA, pero no fueron a una UC.
- Los que tienen MBA y fueron a una UC.
- Los que no cuentan con otras competencias/habilidades como computación, inglés, experiencia internacional, trabajo en equipo y comunicación.
- Los que cuentan con otras competencias.
- En muchos requerimientos se encuentran expresados factores referidos a la actitud, como ser propositivo y enfocado en resultados.

Factores B: Ambiente laboral

- Los que siempre trabajaron en Pymes.
- Los que trabajan en firmas internacionales sin UC.
- Los que trabajan en firmas internacionales con UC y han logrado capacitaciones adicionales a los títulos de grado o postgrado.

A partir de la combinación de factores A y B se agravan o facilitan las oportunidades de empleabilidad, aunque -a los efectos de hacer más claro lo que pretende exponerse- serán incluidos -en el siguiente Cuadro- los factores B y solo una parte de los factores A, específicamente el grado de estudios, sin considerar competencias/habilidades y actitud:

Tabla 4: Factores de empleabilidad

Trabaja en empresa	No cuenta con título de grado	Cuenta con título de grado	Cuenta con MBA
Pyme	E0	E2	E3
Internacional sin UC	E1	E3	E4
Internacional con UC	E1	E4	E5

E= Empleabilidad
 E0= Cuenta con cierta posibilidad de empleo en Pymes.
 E1= Tiene alguna posibilidad en internacionales y Pymes.
 E2= Posibilidad en Pymes y -quizá- en internacionales.
 E3= Posibilidad en Pymes y empresas internacionales.
 E4= Mayor posibilidad en empresas internacionales y Pymes.
 E5= Máximas posibilidades.



Fuente: Elaboración Propia (2018)

Lo que pretende demostrarse del anterior análisis, es que existen máximas condiciones de empleabilidad en la medida que se cuenten con mayores herramientas, entendidas como la sumatoria de Factores A y B. De esta manera, las capacitaciones en una UC, los estudios universitarios, las competencias/habilidades y las experiencias en temas específicos agregan mayores dosis de empleabilidad en el actual ambiente de negocios. Los conocimientos pasados solo deberían ser útiles si es que pueden ofrecer una base a los fines de enfrentar los desafíos del mañana.

VIII. Reflexión final

Se observan -todavía- mundos con cierta inconexión que deben ser acercados:

6. El de la UT con el de la UC y la EaD.
7. El del ambiente académico con el de los negocios, fundamentalmente, con el de las Pymes, por su importancia para el crecimiento de países emergentes como Argentina.

Acercar estas realidades implicará cubrir la brecha educacional que se verifica en muchos países -y que, en el tiempo, puede ahondarse mucho más- e incluir a muchas más personas en un proceso de educación continua de excelencia.

A efectos que lo anterior tenga lugar, se debería innovar en CC y en conceptos que sean aplicables a Pymes. Probablemente, en este tipo de firmas deberían considerarse

conceptos tales como el de la BoP e ID,¹⁴ o sea, responder a este segmento de mercado con productos característicos de ID y con estructuras de costos bajos. En este sentido, bien podría pensarse en las siguientes acciones que posibilitarían el acercamiento pretendido:

- La EaD, como vehículo apropiado para llegar -con costos más bajos- a muchas más personas y a Pymes, en especial.
- Una UC sin fines de lucro enfocada en Pymes.

Referencias bibliográficas

- Viltard, L. A. (2017) Unlimited I, On the corporate training revolution, *Independent Journal of Management & Production (IJM&P)*, Jul-Sept. 2017, v8, n3. ISSN: 2236-269X.
- Viltard, L. A. y Severino, P. (2017) *Educación a distancia. Una disrupción educativa de incalculable impacto social. El caso argentino*, B. S. Lab., Avelino, Italia.
- Viltard, L. A. (2016) Hacia la Universidad Corporativa (UC). La configuración del mercado de Educación Superior y Capacitación Corporativa (CC), *Palermo Business Review*, N°13, Jul, 2016.
- Viltard, L. A. (2016) Unlimited: Blurred limits in a borderless world, *Independent Journal of Management & Production (IJM&P)*, Abr-Jun 2016, v7, n2.
- Viltard, L. A. (2014) Universidad Corporativa. El mercado de la educación superior: el ámbito de la educación tradicional, *Palermo Business Review* N° 11, Octubre 2014.
- Viltard, L. A. (2014) Are Corporate Universities (CU) possible in emerging countries?, A survey conducted in Argentina showed impacting results, *Independent Journal of Management & Production (IJM&P)*, June-Sept-2014, v5, n3.
- Viltard, L. A. (2014) Are Corporate Universities (CU) possible in emerging countries?, Arcor University (AU), *Independent Journal of Management & Production (IJM&P)*, June-Sept-2014, v5, n3.
- Viltard, L. A. (2014) *Universidad Corporativa: Implementación, experiencias y las necesarias colaboraciones para que sea eficaz*. B. S. Lab, Avelino, Italia.
- Viltard, L. A. (2013) *Universidad Corporativa: Origen, configuración del mercado de capacitación corporativa y beneficios de su creación*, B. S. Lab, Avelino, Italia.
- Viltard, L. A. (2013) *Globalización: Entenderla y tomar decisiones*, B. S. Lab, Avelino, Italia.
- Viltard, L. A. (2013) Universidad Corporativa, una explicación de su existencia, *Palermo Business Review*, N°10, Noviembre 2013.

¹⁴ Para mayores detalles sobre ID ver notas 8 y 9 en este documento.