

# UNIVERSIDAD CORPORATIVA PARA PYMES EN CRECIMIENTO CLAVES PARA SU IMPLEMENTACIÓN

## RESUMEN

Los cambios que se están produciendo en el mundo laboral, a partir del desarrollo de procesos de reestructuración tanto en la producción como en los servicios, demandan una permanente actualización y entrenamiento del talento humano. Nuevos modelos para la gestión del conocimiento en la empresa como las Universidades Corporativas (UC), permiten la creación de una estructura empresarial sólida y comprometida, que se pueda adaptar y enfrentar al entorno competitivo actual.

La presente ponencia forma parte de la tesis “Universidad Corporativa, ideas para su implementación en Gamboa Boxing, Guayaquil, Ecuador” presentada en el programa de Maestría en Dirección de Empresas de la Universidad de Palermo. Tiene la finalidad de mostrar cuáles han sido los aspectos claves a considerarse en la implementación de una UC en pymes con potencial de crecimiento, para lo cual se presenta una revisión bibliográfica de especialistas internacionalmente reconocidos, análisis de modelos de UC en funcionamiento, y el desarrollo de una propuesta de UC a aplicarse en un caso real.

**Palabras claves:** universidad corporativa, capacitación, gestión del aprendizaje

## INTRODUCCION

### *1. Antecedentes y motivos de la investigación*

La presente ponencia reporta algunos de los resultados del proyecto de investigación “Universidad Corporativa, ideas para su implementación en Gamboa Boxing, Guayaquil, Ecuador” presentado en el programa de Maestría en Dirección de Empresas de la Universidad de Palermo<sup>1</sup>. El interés por la realización de esta investigación surge por una parte, con el objetivo de presentar una propuesta sólida que permita implementar -desde

---

<sup>1</sup> El contenido de la presente investigación, se basa en la Tesis de Maestría en Dirección de Empresas defendida en la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Palermo, con fecha 10/08/2017

cero- una UC, y por otra comprobar si es factible aplicar este modelo a pymes que se encuentran en crecimiento o expansión, ya que en su mayoría este tipo de sistemas de capacitación han sido desarrollados en grandes corporaciones o multinacionales.

Los cambios del entorno actual se producen cada vez en menor espacio de tiempo, afectando principalmente a las pymes que -día a día- compiten en un mercado donde reinan los grandes monstruos empresariales. La principal problemática de este tipo de empresas que en su mayoría son de índole familiar, creciendo -muchas veces- sin un objetivo claro a largo plazo, con procesos administrativos empíricos o deficientes y con pocos o ningún plan de capacitación que permita al personal alinearse a la estrategia del negocio y comprometerse con el mismo. La adaptación de estas empresas a los constantes cambios del medio exige un compromiso especial de su recurso humano. La identificación del ser humano con la empresa es la única base que hace posible el cambio permanente para evitar el avance de la competencia y mantenerse en el mercado.

El concepto de Universidad Corporativa (UC) va más allá de la realización de talleres y seminarios de capacitación, para darle al trabajador una formación integral que le brinde oportunidades de crecimiento. Se trata de un proceso de aprendizaje con sentido estratégico en donde cada detalle está planificado y revisado de acuerdo con los objetivos de la empresa, las necesidades de los trabajadores y las comunidades donde está inserta. La UC hace posible que el conocimiento tácito se vuelva explícito, el saber se vuelva organizacional, las mejores prácticas se determinen y compartan; es –indiscutiblemente- una estrategia que permite que la organización se convierta en una organización que aprende.

El presente trabajo investigativo pretende mostrar qué aspectos claves deben considerarse al momento de implementar una UC en pymes que se encuentran en una etapa de crecimiento, mediante el abordaje de los conceptos principales respecto a UC y su organización interna, la capacitación de personal y la gestión del conocimiento en la empresa, para finalmente establecer una propuesta de UC aplicada a un caso real, la empresa Gamboa Boxing dedicada a la enseñanza del boxeo, en la ciudad de Guayaquil.

Las siguientes preguntas han permitido guiar la temática de esta investigación:

¿Es factible la creación de una UC en pymes en crecimiento?

¿Qué posibilidades de éxito puede tener la implementación de una UC en una pyme?

¿Cuáles serían los requisitos y factores claves para desarrollar una UC?

## **2. Objetivos**

### ***Objetivo general:***

Analizar los aspectos claves que deberán considerarse para la implementación de una UC en pymes en crecimiento, principalmente aquellos relacionados a su estructura organizacional y operativa.

### ***Objetivos específicos:***

- Estudiar y comprender cómo funciona una UC y los factores claves para su implementación, indagando en las similitudes y diferencias existentes entre la UC y los departamentos tradicionales de capacitación que existen en las empresas.
- Identificar –en el campo- las posibilidades de implementación de una UC en pymes con potencial de crecimiento.
- Proponer ideas para la implementación de una UC en un caso real.

## **3. Metodología**

La presente investigación corresponde a un estudio exploratorio descriptivo, con una investigación cuali-cuantitativa, con predominio cualitativo. El diseño es no experimental y, dentro de ellos, transversal por dirigirse a un momento dado de tiempo.

La unidad de análisis del presente trabajo investigativo es la UC en general, la revisión de algunos modelos en funcionamiento, y la empresa Gamboa Boxing, pyme ecuatoriana actualmente en expansión y para la cual se ha considerado implementar una UC.

Los datos han sido recolectados de documentos bibliográficos de fuentes especializadas, análisis de modelos de UC, encuesta a consumidores objetivos y entrevistas a informantes-clave, cumpliendo con una triangulación metodológica, para una mayor garantía y confidencialidad de los resultados que permitieran validar el proceso investigativo que se ha planteado.

## I. MARCO TEÓRICO

A los efectos de proponer un Marco Teórico apropiado para la presente investigación, se ha recurrido a diferentes autores que soportarán los tópicos necesarios, tales como entrenamiento de personal, universidad corporativa y pymes en crecimiento.

A partir de allí, se pretenderá contar con un análisis fundamentado que permita aplicar – adecuadamente- los conceptos estudiados para la implementación de una UC en pymes con potencial de crecimiento.

### *1.1 Capacitación y desarrollo de personal*

Según Bohlander, Sherman y Snell (2004), el éxito de una organización depende -cada vez más- del conocimiento, habilidades y destrezas de sus trabajadores. Cuando el talento de los empleados es valioso, raro y difícil de imitar y -sobre todo- organizado, una empresa puede alcanzar ventajas competitivas que se apoyan en las personas, de ahí la importancia capacitar y desarrollar al personal.

Aunque la capacitación es frecuentemente usada como desarrollo, ambos términos no son sinónimos, así lo exponen distintos autores. En este sentido, Dolan, Valle, Jackson y Schuler (2003) sugieren que la capacitación y el desarrollo del empleado consiste en un conjunto de actividades que tienen como objetivo mejorar su rendimiento actual o futuro, ampliando su capacidad a través de la modificación y potenciación de sus conocimientos, habilidades y actitudes. Desde este punto, la capacitación busca proporcionar habilidades específicas o corregir deficiencias para rendir mejor en el puesto actual, mientras que el desarrollo se enfoca en proporcionar a los empleados las habilidades que necesitará a los fines del desempeño de futuros roles en la organización.

Bohlander, Sherman y Snell (2004) se refieren a la capacitación como el esfuerzo generalizado que hace la organización para impulsar el aprendizaje de sus miembros. Afirman que muchos empleados ingresan a las organizaciones con una proporción importante de habilidades y capacidades para comenzar a trabajar, aunque otros -en cambio- requieren una capacitación extensa antes de poder contribuir a la misma. Pero, independientemente de cual sea la situación del empleado, ambos casos necesitan de cierto tipo de capacitación continua a fin de mantener un desempeño acorde a sus funciones y a los

objetivos de la empresa. Estos autores, también diferencian la capacitación del desarrollo, enfocando este último al plan de carrera del empleado y manifiestan que entre las razones principales para que las organizaciones creen planes de desarrollo, se encuentran el aumento de la competencia por recursos bien calificados, las promociones, la innovación tecnológica, las presiones por la igualdad de oportunidades y la globalización.

Complementando lo anterior, Werther y Davis (1995) recalcan que a medida que los planes de carrera se insertan en las actividades de desarrollo de personal, se suman a las actividades de capacitación que ayudan a los empleados a desempeñarse eficientemente en su puesto, prolongándose así su vida laboral y orientándolos a cumplir adecuadamente futuras responsabilidades.

Por otro lado, Siliceo (2006), sostiene que la capacitación y desarrollo que se aplique en la organización debe concebirse como un modelo de educación, mediante el cual será necesario primero, formar una cultura de identidad empresarial basada en los valores sociales de productividad y calidad en las tareas laborales. Por tanto, este proceso no debe considerarse como el aprendizaje solo de instrumentos o el manejo de cifras y sistemas, puesto que no implicaría educar, sino robotizar, limitando al empleado en su creatividad y crecimiento profesional.

Tanto la capacitación como el desarrollo contribuyen al compromiso de los empleados con la organización y la sensación de que es un buen lugar para trabajar. Adicionalmente, al desarrollar al empleado se invierte en su retención, lo cual disminuye los niveles de rotación y ausentismo del personal, incrementando así la productividad en la empresa.

## ***1.2 La Universidad Corporativa (UC)***

### ***Historia y expansión de la UC***

Jarvis (2006), manifiesta que es difícil documentar la historia de las UC puesto que varias de ellas se iniciaron por algunas empresas como modelo de educación y formación del personal de la casa, mucho antes de que se las denominara UC. Según este autor, hasta antes de 1960 la industria y el comercio tenían un modelo de preparación formal similar a la de los sistemas educativos pero, posteriormente, surgieron diferentes modelos curriculares al igual que diferentes patrones educativos, generando que las empresas empezaran a impartir

planes de formación de personal propios combinados con educación en instituciones tradicionales.

A principios de la década de 1960, las grandes empresas vieron la necesidad de disponer de sus propias escuelas de formación, siendo McDonald's una de las primeras corporaciones que puso en marcha la *Hamburguer University*, marcando el partida para el lanzamiento de las UC. Durante los años 60, 70 y 80 se crearon otras cuantas, pero no fue hasta los años 90 cuando comenzaron a ser más populares. En la actualidad se calcula la existencia de más de 3000 universidades corporativas alrededor del mundo como General Motors, Motorola, IBM, Disney, Fiat, Siemens, Oracle, Telefónica, entre otras. Su popularidad descansa en la necesidad de resolver la formación de los empleados de una compañía de forma tal que se conviertan en el elemento diferenciador y clave para la competitividad de la empresa<sup>2</sup>.

### *¿Qué es la UC?*

Allen (2007), define a la UC como una entidad educacional, diseñada estratégicamente para asistir a la organización a alcanzar su misión mediante actividades que cultivan el aprendizaje, conocimiento y sabiduría individual y organizacional. Sostiene además, que - para que la entidad sea considerada una verdadera UC- debe ser impulsada por la misión de la organización y atada a su estrategia.

Asimismo, Meister (1998) entiende a la UC como una división educacional que funciona como el paraguas estratégico de la organización para todos los requerimientos de formación de sus empleados y de la cadena de valor completa. Por otro lado, Lorenzatti (2000)<sup>3</sup>, afirma que es un proceso permanente y orientado a resultados, el cual surge a partir de responder a la pregunta de ¿Qué necesitan aprender los empleados para desempeñarse apropiadamente?

Las definiciones expuestas destacan tres aspectos importantes que diferencian a la UC del entrenamiento o formación empresarial tradicional. Primero, es una entidad que busca generar un proceso de aprendizaje conectado con la estrategia del negocio. Segundo, es un proceso permanente, es decir, no son programas de capacitación aislados o que surgen por una necesidad del momento y, tercero, se orienta a resultados.

---

<sup>2</sup> Información obtenida del sitio web: <http://pdfs.wke.es/1/0/8/2/pd0000031082.pdf>, recuperado el 10/06/2017

<sup>3</sup> Información obtenida del sitio web: <http://www.americalearningmedia.com/edicion-006/72-analisis/320-la-universidad-corporativa-llego-para-quedarse>, recuperado el 15/06/2017

## ***Funciones de la UC***

Para Gas Natural Fenosa, la UC tiene una función clave dentro la organización puesto que actúa como mecanismo de transmisión de la cultura corporativa, como instrumento de formación del recurso humano y como canal de difusión de conocimientos (enseñar y aprender a partir de la experiencia)<sup>4</sup>.

Allen (2002), sostiene que una UC puede tener varias funciones y actividades, las que varían entre una empresa u otra a lo largo del tiempo, aunque –principalmente- destaca: la función académica como soporte para la formación del capital humano, la función de investigación y desarrollo como soporte de capital intelectual y la función de extensión y difusión que se sustentan en las alianzas y compromiso social.

## ***Objetivos y pasos para la creación de una UC***

Según el Tecnológico de Monterrey, mediante la creación de una UC se pretende evolucionar a un modelo de capacitación y desarrollo de alto impacto que incluya a todos los miembros de la organización<sup>5</sup>. Por ello, deviene importante tener en claro que su implementación debe lograr objetivos como: ser un instrumento para la notoriedad y prestigio de la empresa y de su oferta educativa tanto interna como externa, convertir el aprendizaje en un proceso unificador y corporativo geográficamente que facilite la transmisión de valores y cultura corporativa, y asegurar que la formación esté alineada con las competencias requeridas para la evolución profesional de sus miembros.

El libro “*Universidades corporativas: Forjando personas para ganar el futuro*”, elaborado por UOC (2016), plantea 10 pasos claves para la creación de una UC<sup>6</sup>:

1. Comprometer a la dirección de la empresa con su participación en la UC.
2. Elaborar la visión y el plan de acción estratégico.
3. Definir el plan o estrategia de financiamiento.

---

<sup>4</sup> Información obtenida del sitio web:

[http://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/10654/14071/2/DESARROLLO%20DEL%20TRABAJO%20DE%20GRADO%20\(U%20CORPORATIVA\).pdf](http://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/10654/14071/2/DESARROLLO%20DEL%20TRABAJO%20DE%20GRADO%20(U%20CORPORATIVA).pdf), recuperado el 15/06/2017

<sup>5</sup> Información obtenida del sitio web: <http://www.circulotec.com/web/guest/universidad-corporativa>, recuperado el 19/03/2017

<sup>6</sup> Información obtenida del sitio web: <http://www.observatoriorh.com/formacion/los-10-pilares-para-construir-una-universidad-corporativa.html>, recuperado el 20/06/2017

4. Determinar las audiencias que serán usuarias de los servicios de la UC.
5. Alinear las necesidades de la audiencia con los objetivos estratégicos de la organización.
6. Definir los productos y servicios que se van a ofrecer, así como la metodología que permitirá cumplir con los objetivos de formación y desarrollo propuestos.
7. Seleccionar a los consultores, proveedores de formación y aliados estratégicos (universidades tradicionales, escuelas de negocios, etc.) en los que se apoyarán los procesos y programas educativos.
8. Determinar los recursos humanos, físicos y tecnológicos que necesitará la UC.
9. Diseñar el sistema de evaluación para medir el rendimiento.
10. Comunicar de manera constante la visión de la universidad corporativa y la consecución de sus logros. Los stakeholders deben ser conscientes de la misión, los productos y programas ofrecidos por la UC.

Es necesario que las empresas que deseen implementarla tengan claro su concepto, estructura y funcionamiento, a fin de que este modelo no se confunda con sus planes regulares de formación.

### ***Organización interna de la UC***

#### Sistema de Detección de Necesidades Multinivel (SDNM)

Para que la UC lleve a cabo la mejora del desempeño individual, de equipo y organizacional, se debe primero identificar qué es lo que la empresa necesita realmente.

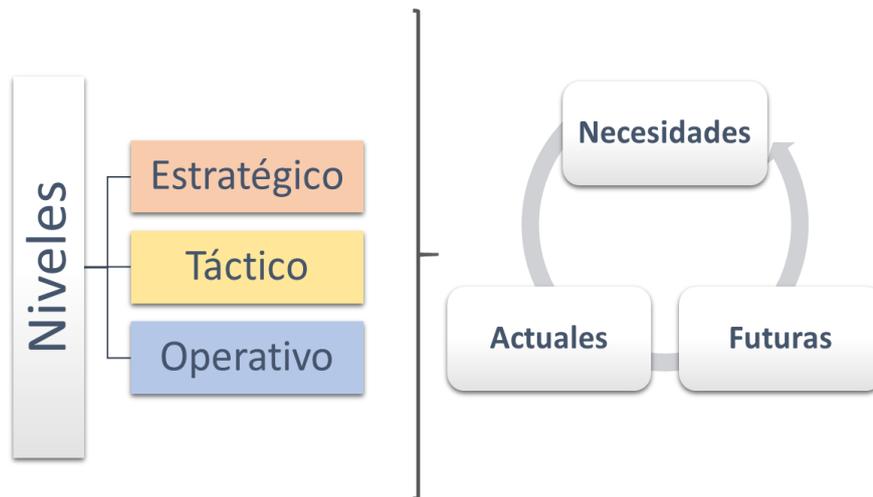
Para ello, puede basarse en el Sistema de Detección de Necesidades Multinivel (SDNM), instrumento mediante el cual se busca convertir los requerimientos del negocio en iniciativas a realizar en la UC, profundizando en cómo realizar desde un enfoque proactivo y proyectivo, el análisis de las necesidades actuales y futuras de la empresa en tres niveles: estratégico, táctico y operativo (Rubio, 2011).

Según Rubio (2011), el SDNM incorpora sistemáticamente las necesidades de la empresa en conjunto, de las distintas áreas funcionales y/o equipos y de los colaboradores a nivel individual, lo cual permite considerar el carácter estratégico de la UC y convertirla en

vehículo de transmisión e implantación de la estrategia. Además que no sólo considera la situación actual, sino que también analiza las tendencias del mercado y considera de la estrategia de la organización para adelantarse a los cambios y provocar los deseados.

El siguiente cuadro, resume las características antes mencionadas del SDNM:

**Cuadro 1. Características principales del SDNM**



Fuente: Elaboración propia (2017), basado en Rubio (2011)

### Alcance, misión y visión

A la hora de estructurar una UC, la empresa debe tener clara la necesidad y aplicación presente y futura de ésta. Algunas preguntas como, ¿por qué se necesita una UC?, ¿cómo se alinea con la estrategia?, ¿qué beneficios traerá a la organización? y ¿cuáles serán sus objetivos?, son fundamentales de responder, ya que conducirán a la formulación de la estrategia de la UC, como una declaración alineada con la misión y visión, la misma que deberá acoplarse con la estrategia organizacional y los valores que la sustentan<sup>7</sup>.

Asimismo, el alcance que tendrá la UC deberá definirse según los distintos segmentos de la cadena de valor de la empresa que se desee incluir, desde empleados (de medio tiempo o

<sup>7</sup> Información obtenida del sitio web: <http://lorbada.com/es/la-cultura-del-aprendizaje-en-universidades-corporativas-parte-9-origen-de-las-universidades-corporativas>, recuperado el 24/04/2017

tiempo completo) hasta clientes y proveedores, así como otros grupos de interés internos y externos.

### Estructura organizativa

Para Rubio (2011), la UC toma la forma de una empresa dentro la empresa y como tal puede constituirse en diferentes formas jurídicas (fuera de la sociedad principal o formar parte del organigrama corporativo), define su filosofía de gobierno y establece su estructura interna (según el tamaño de la empresa y la vida del proyecto).

En la mayoría de los casos, la UC forma parte del departamento de Recursos Humanos, y se suele contar con un “Consejo Rector”, que está encabezado por el presidente o consejero delegado de la empresa y compuesto por los primeros niveles directivos de la misma, con la finalidad de validar y seguir los planes formativos. Al establecer una estructura organizativa, se impulsa a una participación más formal de la línea directiva en la planificación, comunicación y desarrollo de las acciones formativas<sup>8</sup>.

Por otra parte, para que la UC pueda desarrollar sus actividades, necesita de un grupo de socios, colaboradores y proveedores internos o externos, tales como los directivos de la empresa, escuelas de negocios, consultores especializados, tutores, mentores, etc.

### Oferta educativa y metodología de aprendizaje

La UC plantea la formación de los profesionales a corto y largo plazo, al mismo tiempo, a fin de garantizar la motivación, adaptación, desempeño e impacto en los resultados de los colaboradores y facilitando así el desarrollo de su talento. Por ende, la oferta de contenidos de la UC debe ser de gran calidad y estar en línea con el alcance de la misma. Y junto a esta oferta de contenidos se debe proponer un enfoque metodológico concreto para garantizar la eficacia de su desarrollo. En los programas de larga duración por ejemplo, es cada vez más común la integración de modelos de *Blended Learning* (aprendizaje combinado), así como un equipo de facilitadores internos y/o externos de calidad reconocida<sup>9</sup>.

---

<sup>8</sup> Información obtenida del sitio web: <http://lorbada.com/es/la-cultura-del-aprendizaje-en-universidades-corporativas-parte-9-origen-de-las-universidades-corporativas>, recuperado el 24/04/2017

<sup>9</sup> Información obtenida del sitio web: <http://lorbada.com/es/la-cultura-del-aprendizaje-en-universidades-corporativas-parte-9-origen-de-las-universidades-corporativas>, recuperado el 24/04/2017

Según Rubio (2011), durante el diseño de la UC, se debe considerar la integración de los programas formativos con los que cuenta ya la empresa, y la progresiva migración de estos contenidos a la oferta de lanzamiento de la universidad. A partir del lanzamiento de la UC, los contenidos se basarán en el informe de necesidades prioritarias obtenido del SDNM. También, se deberá tomar en cuenta la dimensión de los diferentes temas a tratar en la UC, por ejemplo: la estrategia de negocio, productos y servicios, competencias técnicas, cultura corporativa, seguridad e higiene, liderazgo, entre otros.

Adicionalmente, se deberán incorporar estándares de formación y desarrollo, los cuales definen los requerimientos mínimos y las normas para la gestión de calidad de la UC. Existen cuatro marcos de actuación sobre los cuales se apoyan estos estándares<sup>10</sup>:

- **Modelo instruccional:** define el ciclo de formación y desarrollo anual y los medios de distribución.
- **Modelo de tutorización:** establece el tipo de tutoría y seguimiento que se llevará a cabo con los participantes de la UC.
- **Modelo de evaluación:** implica la evaluación de las acciones desarrolladas.
- **Modelo de certificación de proveedores:** define los criterios de actuación de los facilitadores y el estilo de impartición propio de la UC.

### Infraestructura y tecnología

A los fines de la implementación de la UC se deberá definir –también- cuál será el soporte físico y tecnológico necesario para su operación, planificando los distintos niveles de acceso que tendrán los participantes internos y externos. En este sentido será necesario realizar un estudio de la infraestructura física en cuanto a la capacidad académica, tamaño, número de aulas y días lectivos, entre otros, y por otra parte el plan de implantación de la plataforma tecnológica o campus virtual sobre la cual se apoyará la oferta formativa (Rubio, 2011).

Internet y las tecnologías de aprendizaje en línea han transformado -en los últimos años- el ambiente de la educación, permitiendo mejorar el desempeño de programas de desarrollo ejecutivo. Algunas multinacionales como Coca Cola han optado por el concepto de campus virtual, otras como General Electric mantienen centros residenciales de formación, mientras

---

<sup>10</sup> Información obtenida del sitio web: <https://es.slideshare.net/antoniorubio/universidad-corporativaDEF>, recuperado el 24/07/2017

que organizaciones como BBVA han decidido funcionar con un modelo combinado de campus virtual y centro residencial<sup>11</sup>.

### Indicadores de evaluación de los resultados

La eficiencia de la UC, debe reflejarse en mejores indicadores de gestión de la empresa. Entre los indicadores con los que se puede medir la eficiencia de una UC, se encuentran: a) los tradicionales, tales como las medidas de evaluación de Kirkpatrick (nivel de reacción, nivel de aprendizaje, nivel de efectividad y nivel de impacto) y b) otras más modernas, como destinadas a medir el alineamiento entre la formación y la estrategia de la empresa para generar mejores resultados. También, se recomienda incluir a más de los indicadores de formación específicos de cada UC, indicadores de negocios como el Retorno de la Inversión (ROI) y Análisis de Costo Beneficio<sup>12</sup>.

Con el objeto de determinar la tasa de costo beneficio del programa, existen tres tipos de evaluación del proceso formativo: 1) juicios de los participantes (puntos de insatisfacción), 2) análisis detallado de los puntos fuertes y débiles (contenido de la actividad en relación con las expectativas) y 3) aplicación en el lugar de trabajo (conocimientos adquiridos en relación con la realidad cotidiana).

### ***1.3 Pymes en crecimiento***

Crecer y obtener el mayor beneficio posible es el objetivo natural de cualquier empresa. Sin embargo, el crecimiento de una pyme implica una serie de cambios que pueden afectar a su estructura, organización, métodos de producción y estabilidad, y requieren una adaptación que va mucho más allá de sobrevivir en el mercado en el que se opera.

Toda compañía que hoy es grande nació como una Pyme. No obstante, no todas logran evolucionar con éxito. Según la Cepal, en los países en vías de desarrollo, entre un 50% y un 75% de las nuevas empresas dejan de existir dentro de los primeros tres años, puesto que

---

<sup>11</sup> Información obtenida del sitio web:  
<http://revistas.upcomillas.es/index.php/revistaicade/article/view/4712/4527>, recuperado el 24/04/2017

<sup>12</sup> Información obtenida del sitio web:  
<http://revistas.upcomillas.es/index.php/revistaicade/article/view/4712/4527>, recuperado el 24/04/2017

para pasar a un nuevo nivel de desarrollo, las Pymes tienen que afrontar desafíos más complejos, vinculados principalmente con sus variables más blandas: las personas<sup>13</sup>.

El ciclo de vida de toda empresa incluye una etapa de nacimiento, crecimiento, estabilidad y una etapa de decadencia, previa a una posible desaparición. Las necesidades de recursos y capacidades difieren en cada etapa pues los requerimientos y el tipo de respuesta en cada caso son únicos, por lo cual resulta determinante que el establecimiento de las estrategias sea diferente en cada etapa<sup>14</sup>. Para los fines de esta investigación, se profundizará en los factores claves de la etapa de crecimiento.

En el caso de las empresas que se encuentran en la etapa de crecimiento, la complejidad de la operación crece, lo que hace necesaria la especialización en las diferentes áreas de la empresa y el aprovechamiento al máximo de las oportunidades, siendo vital la gestión, control y administración del negocio.

Las principales características y retos de esta etapa se centran en<sup>15</sup>:

- **Objetivo:** Lograr un crecimiento sostenible. Expansión y penetración de mercado.
- **Ventas:** Alto volumen de negocio. Imprescindible analizar cartera de productos y servicios, potenciando los de mayor éxito y eliminando los de menor o nula aceptación. La satisfacción y experiencia de los clientes es una prioridad.
- **Marketing:** Desarrollar nuevos productos y satisfacer las necesidades de los diferentes segmentos de mercado objetivo. Actividades de promoción y apertura de canales de distribución permitirán crecer en tamaño.
- **Beneficios:** Buen rendimiento sobre inversión. Al crecer las ventas, los beneficios deberían aflorar, dedicándose una parte de ellos a mantener las iniciativas claves de crecimiento y desarrollo de mercado, a incentivar a la fuerza comercial, invertir en habilidades de la organización, etc.
- **Organización:** Sofisticación de la estructura y modelo organizativo. Inversiones en formación especializada. Atención a los niveles de retención del talento.
- **Nivel de riesgo:** Bajo, si se ha demostrado la viabilidad y sostenibilidad del negocio.

---

<sup>13</sup> Información obtenida del sitio web: <https://www.comafi.com.ar/espaciopyme/901-El-gran-desafio-de-gestionar-el-crecimiento-en-las-Pymes.Espacio-Pyme-Nota.note.aspx>, recuperado el 26/02/2018

<sup>14</sup> Información obtenida del sitio web: [http://hup.com.es/cursos/formacion-13/documentos/11-formacion\\_tic\\_13\\_1.pdf](http://hup.com.es/cursos/formacion-13/documentos/11-formacion_tic_13_1.pdf), recuperado el 24/02/2018

<sup>15</sup> Información obtenida del sitio web: [http://hup.com.es/cursos/formacion-13/documentos/11-formacion\\_tic\\_13\\_1.pdf](http://hup.com.es/cursos/formacion-13/documentos/11-formacion_tic_13_1.pdf), recuperado el 24/02/2018

## II. MARCO INVESTIGATIVO

A fin de presentar un análisis fundamentado que permita evaluar cuáles son los aspectos claves que se deben considerar en la creación y diseño de una UC y su la posibilidad de implementarla en una pyme en crecimiento, en el presente apartado se mostrarán los resultados principales obtenidos del trabajo de campo realizado, el cual se apoya en los fundamentos teóricos revisados en el primer capítulo y que incluye: entrevistas a informantes-clave (especialistas en el tema); análisis de un modelo de UC en funcionamiento (UC de Gas Natural Fenosa) y un análisis situacional de Gamboa Boxing (mercado en el que se desenvuelve y su potencial de crecimiento) con encuestas a los consumidores objetivos (colaboradores), siendo esta última la pyme en la cual se establecerá una propuesta de ideas para la implementación de una UC.

A continuación se presentan los resultados principales:

### Entrevistas a informantes-clave

Con la intención de lograr una contribución al trabajo de campo en que se sustentará la misión de una UC se recabaron diversas opiniones de tres informantes-clave seleccionados; el director de una UC en Ecuador cuya compañía inicio como pyme, para determinar información sobre el modelo de UC que se ha aplicado y los beneficios obtenidos con ésta implementación; un consultor experto en UC, a los fines de conocer las experiencias institucionales que ha obtenido como parte de la asesoría en la implementación de UC, y los factores claves que deben considerar las empresas que planean incorporar una UC a su modelo de negocio, y finalmente el Gerente General de Gamboa Boxing, con el objetivo de recopilar información general de su empresa, de la gestión de capacitación del personal y su opinión respecto a la implementación de una UC en su empresa. En el siguiente cuadro se resume la información recopilada:

## Cuadro 2. Resultados entrevistas

<b>Entrevista 1 Director de UC en funcionamiento</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• MOTIVOS DE UC: Especialización del personal.</li> <li>• ESTRUCTURA: Directores, Jefes, Coordinadores, Instructores.</li> <li>• RESULTADOS: Calidad de los productos, menor ausentismo y deserción de empleados, ahorros en producción y compromiso.</li> </ul>
<b>Entrevista 2 Consultor de UC</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ASPECTOS CLAVES: Visión a largo plazo, sólido equipo de facilitadores, alineación de los líderes.</li> <li>• BENEFICIOS: Optimización de la inversión, incremento de productividad, ventas e indicadores de gestión.</li> <li>• TIEMPO IMPLEMENTACIÓN: 1 a 3 años</li> </ul>
<b>Entrevista 3 Director Gamboa Boxing</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• OBJETIVO EMPRESA: Expansión y crecimiento.</li> <li>• PROGRAMAS ACTUALES: Inducción, filosofía corporativa, programas técnicos y jornadas de integración.</li> <li>• INTERÉS EN LA UC: Alto, debido a que la empresa se encuentra en una etapa de expansión.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia (2018)

### Análisis del modelo de UC en Gas Natural Fenosa

La información que se vuelca en el presente apartado surge de entrevistas realizadas con ejecutivos de la firma y de los informes de gestión presentados por la empresa en los últimos dos años.

La UC Gas Natural Fenosa se creó en el año 2000 como parte de la estrategia de internacionalización que la empresa había iniciado en la década de los noventa, convirtiéndose -al poco tiempo- en la pionera de las UC españolas.

El objetivo principal de su creación era atender las necesidades formativas de Gas Natural Fenosa en todos los niveles y ámbitos de la organización a los fines que existiera un órgano responsable de la gestión del conocimiento de toda la compañía y en línea con los objetivos estratégicos globales.

La organización interna de la UC de GNF incluía un órgano de gobierno denominado Consejo Asesor, el cual está encargado de asegurar la conexión permanente entre la estrategia de la compañía y las actividades que se buscaba impartir. Parte de los miembros del Consejo eran representantes de la alta dirección de la empresa y asesores externos que provenían de prestigiosas instituciones académicas, quienes se reunían una vez al año para la estructura de planes y estrategias que permitieran guiar la labor de la UC. Por otra parte estaba el directorio de expertos que lo conformaban alrededor de 160 personas de diferentes áreas de especialidad. Y disponía de un equipo de dinamizadores que tenía como función principal el identificar el conocimiento disperso en la empresa e impulsar el aprendizaje colaborativo.

La estructura de conocimiento, estaba dividida a nivel interno en el Instituto de Liderazgo y el Instituto Técnico, dentro de los cuales se conformaban diversas escuelas y planes de formación según el perfil de los participantes. Y a nivel externo, se había desarrollado la Universidad Extendida la cual buscaba trasladar el conocimiento interno preciso a los integrantes de la cadena de valor de la empresa, a los fines de incrementar la calidad del servicio que se prestaba en nombre de GNF.

En el siguiente cuadro, se muestra un resumen de la estructura general:

**Cuadro 3. Estructura UC Gas Natural Fenosa**



Fuente: Elaboración propia (2017)

## Análisis Situacional de Gamboa Boxing

Esta empresa ha sido escogida para la implementación de una UC debido a que se encuentra en una etapa de crecimiento y expansión a nivel local, entre sus principales objetivos organizacionales se encuentran: abrir 3 nuevos centros de entrenamiento en el periodo 2018-2019, aumentar la facturación mensual y la captación de nuevos clientes, establecer acciones para fidelizar a los clientes actuales, desarrollar y capacitar al recurso humano para que puedan cumplir eficientemente con sus funciones y bajo una cultura de servicio, generar sentido de pertenencia en nuestros colaboradores y transmitir las creencias y valores propios de Gamboa Boxing a los clientes.

Gamboa Boxing S.A es un centro especializado en boxeo en Guayaquil, Ecuador, donde - bajo un innovador y seguro sistema personalizado- los practicantes aprenden la técnica y la táctica del boxeo. Se realiza la preparación física especial que desarrolla capacidades como: fuerza, velocidad, resistencia y flexibilidad, todo lo cual contribuye al desarrollo cardiovascular.

En el siguiente cuadro se resumen los aspectos más importantes del negocio:

**Cuadro 4. Modelo Gamboa Boxing**

<b>Productos y Servicios</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Servicios: clases de boxeo general, clases de boxeo personalizadas</li><li>• Productos: implementos de boxeo, ropa deportiva, bebidas y suplementos alimenticios</li></ul>
<b>Estructura y Organización Interna</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Sucursales: Al momento de esta investigación, la empresa contaba con cuatro locales ubicados en diferentes puntos estratégicos de la ciudad.</li><li>• Estructura Organizacional: La empresa Gamboa Boxing contaba con 38 personas que cumplían funciones de dirección, administración y operación. Su estructura era pequeña, al tratarse de una empresa familiar, por tanto muchos de los procesos de dirección y administración eran manejados por una misma persona para los 4 locales.</li></ul>

<p align="center"><b>Gestión de la Capacitación y Desarrollo del personal</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Programas para el personal: Inducción administrativa, escuela técnica de boxeo, seminarios de actualización, jornadas de integración.</li> <li>• Inversión anual por empleado: \$470 aprox.</li> <li>• Promedio horas formación por empleado: 30 anual</li> </ul>
<p align="center"><b>Fortalezas y Debilidades</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fortalezas: trayectoria, infraestructura, talento humano con experiencia boxística, fuerte posicionamiento local, ubicación, capacidad financiera, alto nivel de relacionamiento con los clientes.</li> <li>• Debilidades: algunos procesos no están estandarizados, alianzas estratégicas no aprovechadas, falta de un plan de capacitación alineado a los objetivos del negocio, el personal no tiene clara la misión, visión y objetivos a mediano y largo plazo.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia (2018)

### Entrevistas a consumidores objetivos

La información que se presenta en el siguiente apartado ha sido obtenida de encuestas realizadas a consumidores objetivos, en este caso se aplicó al personal de la empresa Gamboa Boxing, con la finalidad de obtener una visión del perfil del cliente, de sus necesidades de capacitación y desarrollo, y de su interés y aceptación para la implementación de la UC en Gamboa Boxing.

Los resultados mostraron a una población de hombres y mujeres con edades de 18 a más de 50 años, pero donde claramente se registró un mayor número de consumidores en el rango de edad de 26 a 35 años. Se observó que la mayor parte de los empleados tenían de tres a siete años (45,8%) y menos de dos años (45,8%) laborando en la empresa, y sólo el 8,3% restante más de siete años. Por otra parte, se comprobó que si bien la mayor parte de los empleados afirmaron conocer la misión, visión y valores corporativos de Gamboa Boxing y los objetivos y metas que se esperaba que cumplan en su cargo o área de trabajo, un segmento considerable de los encuestados (33,3%) pertenecientes tanto a áreas administrativas como operativas, en cambio, afirmaron desconocer estos aspectos, siendo un factor importante a considerar para el futuro del negocio.

A los fines de entrar en la materia de lo que sería la UC, los resultados mostraron que el 50% de los encuestados tenía un claro conocimiento del concepto de UC, principalmente los

empleados de las áreas administrativas, mientras que el otro 50% de los encuestados no conocía de este concepto. Sin embargo, en la elaboración de la encuesta se tomó en cuenta que el concepto de UC posiblemente no iba a ser de fácil identificación para los usuarios a los que se dirigía la misma, y por tanto para mejor caracterización se lo denominó como un centro educativo para la capacitación y el desarrollo de los empleados.

Tomando en cuenta esta aclaración, los resultados evidenciaron que el 100% de los empleados estuvieron interesados en que se implemente un centro educativo en Gamboa Boxing. En cuanto a la disponibilidad de tiempo para la asistencia a las capacitaciones, la mayor parte de los encuestados optó por la alternativa de realizarse dentro su jornada laboral, y sólo una cuarta parte de los empleados estuvo dispuesto a asistir fuera del horario laboral, siendo un factor importante a considerarse en la logística que deberá efectuar la UC para el desarrollo de los programas formativos. Otro aspecto importante que se evidenció en las encuestas fue la metodología de aprendizaje que preferían los empleados a la hora de recibir una capacitación, los resultados mostraron una marcada tendencia hacia la capacitación presencial combinada con e-learning (formación online), lo que nos da una pauta para el enfoque metodológico a establecer para el desarrollo de los programas educativos y del soporte físico y tecnológico que necesitará la UC.

Algunos encuestados manifestaron además, que sería una oportunidad para la empresa ya que en la ciudad no existían otros gimnasios con una propuesta de valor de una UC y que el personal de la empresa al ser tan diverso a nivel académico podría alinearse si la capacitación se manejaba de forma planificada.

### **III. CONCLUSIONES, PROPUESTAS Y APORTES PARA FUTURAS INVESTIGACIONES**

#### ***III.1 Conclusiones***

La capacitación y el desarrollo de los empleados debe concebirse en la empresa como un modelo de educación y no como programas de formación aislados, lo que debería ser enfocado en preparar a las personas para adaptarse a los cambios del mercado, aumentar su productividad en los procesos de trabajo y desarrollar ventajas competitivas que permitan

adquirir una posición favorable a la empresa en relación a su competencia, siendo sólo así una inversión rentable.

Las organizaciones que decidan implementar una UC deben tener claro su concepto, estructura y funcionamiento ya que se trata de una entidad educacional creada para generar un proceso de aprendizaje permanente, conectado a la estrategia organizacional y que se enfoca en resultados.

La implementación de una UC –que resulta posible en pymes en crecimiento- no sólo ayuda a los empleados a obtener las competencias, conocimientos y habilidades que requieren para desempeñarse adecuadamente en su puesto, sino que –también- brinda a los líderes una visión más amplia del negocio, con lo cual, se planifica mejor las rutas de crecimiento al interior de la organización y el diseño de estrategias acordes al entorno competitivo de la empresa.

Resulta fundamental evaluar y precisar -previo a la implementación de la UC- aspectos como: la identidad, el alcance, la organización interna, la oferta educativa, la infraestructura, los indicadores de evaluación, el plan de comunicación a desarrollarse, sin olvidar de un análisis económico financiero del proyecto con el objeto de conocer o establecer su rentabilidad, el tiempo que llevará recuperar la inversión, el capital inicial necesario, y las posibles fuentes de financiación con las que podrá apalancarse la empresa, son aspectos fundamentales para la vinculación de los aspirantes a la UC y el posicionamiento de la misma en el mercado.

El estudio realizado en el Marco Investigativo, permitió concluir -de acuerdo con las entrevistas realizadas y el análisis de otros modelos de UC en funcionamiento- que el surgimiento de una UC recae en la necesidad de obtener programas de formación que sean útiles a los objetivos y estrategias de la empresa. Además, su implementación puede generar grandes beneficios económicos, como el incremento en ventas, o el ahorro y mejoramiento de indicadores como la rotación de personal y las fallas en la producción. Sin embargo, antes de tomar la decisión de implementar una UC, la empresa debe evaluar si cumple con aspectos como: contar con procesos claros y especializados, diversas líneas de negocios, que exista convencimiento de la dirección y un real compromiso hacia la formación continua, así como la colaboración entre todas las unidades del negocio, ya que estos aspectos serán claves para el éxito de la UC.

Precisamente, el estudio del caso de Gamboa Boxing como ejemplo de pyme en la que se podría implementar una UC, permitió conocer algunos de los requisitos a considerarse en una pyme que planea implementar una UC, tales como: si bien existe una alta competencia en el mercado en el que se desenvuelve Gamboa Boxing, pero -a diferencia de otros negocios que compiten en esta industria- la empresa se encuentra en pleno proceso de expansión; cuenta con notables fortalezas y oportunidades que podrían aprovecharse e impulsarse para el éxito del negocio y de futuros proyectos; se cuenta con el respaldo de sus directivos y de los colaboradores para implementar una UC y el giro del negocio depende altamente del recurso humano. Bajo este enfoque, la UC bien podría implementarse y convertirse en un factor diferenciador que genere una ventaja competitiva, basada en su equipo humano.

### ***III.2 Propuestas***

A los efectos de dar cumplimiento al objetivo específico referente a la proposición de ideas para la implementación de una UC en un caso real, se presentan –a continuación- los principales puntos a considerar en el desarrollo de la propuesta planteada para Gamboa Boxing:

#### **Modelo de UC**

El modelo que se propone como guía para la UC de Gamboa Boxing, se centra –por una parte- en la estrategia del negocio, desarrollando una óptima planificación que permita cumplir con la propuesta de valor con la que se espera llegar a los clientes. Por otra parte, la cultura organizacional, porque definirá el marco de acción (filosofía, alcance, procesos y modelo de trabajo que tendrá la UC) en base a esa propuesta de valor que espera transmitir la empresa. Estos componentes -en los que se centra el modelo- ayudarán finalmente a establecer la estructura administrativa y operativa de la UC. En el siguiente cuadro se resume el modelo propuesto:

**Cuadro 5. Modelo de UC**



Fuente: Elaboración propia (2017)

Estructura administrativa

Con el objeto de lograr un adecuado funcionamiento de la UC, se deberá contar con una estructura organizativa que regule su operación y el establecimiento de políticas y procedimientos. También, será importante determinar un esquema para la selección del equipo de expertos y facilitadores que estará a cargo de la gestión de conocimientos en la UC. En los siguientes cuadros se presenta un resumen de la estructura administrativa:

**Cuadro 6. Organigrama propuesto para la UC**



Fuente: Elaboración propia (2017)

## Cuadro 7. Expertos y facilitadores - Esquema de selección y evaluación



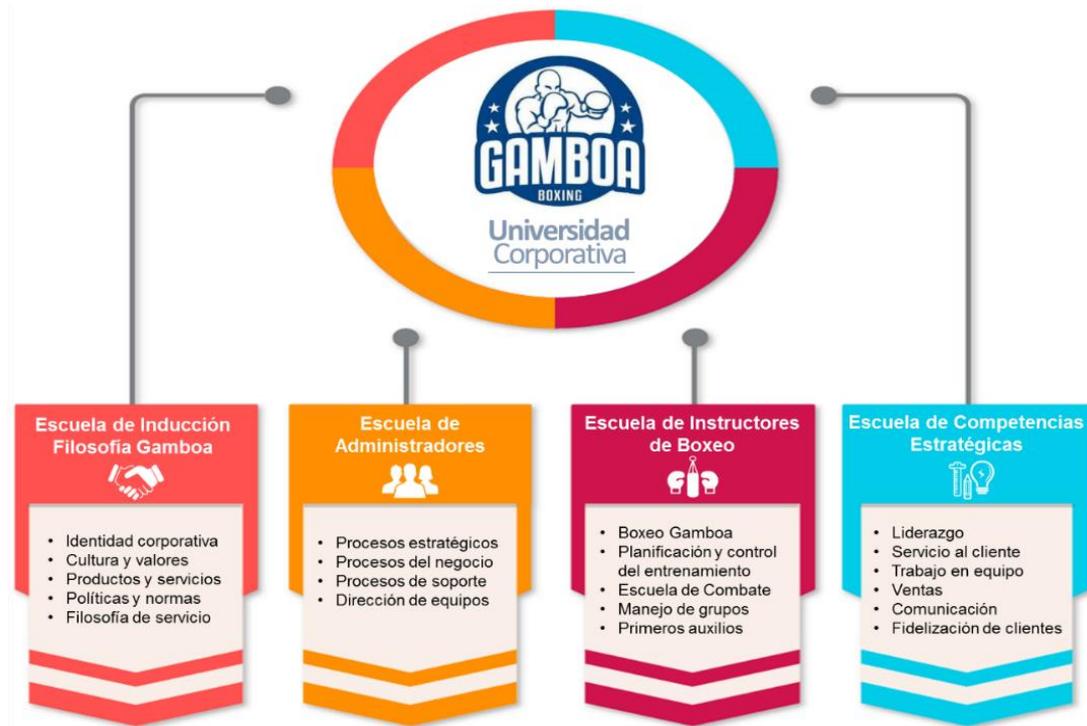
Fuente: Elaboración propia (2017)

### Estructura académica

La estructura académica involucrará todos los elementos de tipo formativo que deberán definirse a través de las competencias organizacionales y específicas a desarrollarse o fortalecer en cada una de las áreas de la empresa. A continuación se presentan algunas sugerencias respecto a los componentes principales de la estructura académica:

- **Modelo de formación:** implicará desarrollar un esquema mediante el cual se identificarán las necesidades de formación en la empresa, a los fines de estructurar la oferta formativa (programas, cursos y actividades) que tendrá la UC, y en base a esta oferta proponer un enfoque metodológico que garantice la eficacia de su desarrollo. En el siguiente cuadro, se muestran los principales programas que abarcará el modelo de formación de la UC de Gamboa Boxing:

**Cuadro 8. Modelo de formación de la UC**



Fuente: Elaboración propia (2017)

- **Diseño instruccional:** corresponde a la etapa de creación de contenido para los programas correspondientes a cada uno de los bloques de conocimiento que tendrá la UC. Para ello, se iniciará con la descripción de los objetivos de aprendizaje y desempeño, para posteriormente desglosar los temas que cubrirán cada uno de esos objetivos, la metodología de aprendizaje a utilizarse y las actividades de refuerzo y medición del conocimiento.
- **Sistema de evaluación de resultados:** implica el establecimiento de modelos de evaluación antes, durante y posterior a la ejecución de cada programa.

### Estructura operativa

El cumplimiento de las actividades propuestas para la UC, sólo podrán llevarse a cabo mediante una óptima gestión operativa que, facilite las herramientas, la infraestructura (física y tecnológica), los recursos (humanos, físicos y financieros) y el soporte logístico adecuado para el desarrollo del aprendizaje y de la administración de información para la toma de decisiones de quienes operan la UC.

### ***III.3 Propuestas***

Una vez analizada la parte teórica e investigativa del presente trabajo, resulta importante formular ideas que sean de aporte a futuras investigaciones. Las mismas se exponen a continuación:

- Identificar cuántas pymes a nivel mundial han implementado una UC y analizar el impacto que han tenido en el clima laboral y a nivel económico.
- Efectuar un estudio que permita conocer cómo aprende una organización, cuáles son las metodologías más convenientes para la asimilación significativa de los conocimientos y el desarrollo de habilidades y de qué forma se aplica lo aprendido en el puesto de trabajo. Este estudio podría ayudar en la toma de decisiones respecto a la implementación o no de una UC.
- Realizar una prospectiva de las UC en los países de mayor desarrollo de las mismas, recabando información sobre las principales tendencias que las caracterizarán en los próximos diez años. Conocer mejor esta realidad poco estudiada puede ser una aportación valiosa para avistar mejor los retos que tendrán que asumir las organizaciones que cuenten con una UC o que deseen implementarla.

El desarrollo de estas temáticas ayudará a promover espacios reflexivos e investigativos que pongan foco sobre la significación de la UC en las organizaciones y servir como base para la apertura de nuevas oportunidades de negocio. Asimismo, deviene importante mencionar -nuevamente- que la implementación del negocio estudiado es posible y factible, y pese a existir variables que puedan generar incertidumbre, las mismas se podrán resolver en el campo de acción.

En el campo de las UC como en los negocios en general, no existe un modelo ideal que pueda ser replicado para alcanzar el éxito, todo depende de la necesidad que tenga cada empresa y de sus posibilidades. El modelo ideal es aquel que le sirve a cada negocio y que aporta a sus objetivos estratégicos.

## BIBLIOGRAFÍA

Allen, M. (2002). *The corporate university handbook: Designing, managing, and growing a successful program*. USA: Amacom.

Allen, M. (2007). *The next generation of corporate universities: Innovative approaches for developing people and expanding organizational capabilities*. USA: Pfeiffer.

Bohlander, G., Sherman A. y Snell, S. (2004). *Administración de Recursos Humanos*. Decimosegunda Edición. México: Thomson Learning.

Jarvis, P. (2006). *Universidades Corporativas. Nuevos modelos de aprendizaje en la Sociedad Global*. España: Narcea S.A. de Ediciones.

Meister, J. (1998). *Corporate Universities: Lessons in Building a World-Class Work Force*. Segunda Edición. USA: McGraw-Hill.

Siliceo, A. (2006). *Capacitación y desarrollo de personal*. Cuarta Edición. México: Editorial Limusa.

Rubio, A. (2011). *Universidades Corporativas*. Primera Edición. España: LID Editorial.

Werther, W. y Davis, K. (1995). *Administración de personal y recursos humanos*. España: McGraw-Hill Interamericana.

Zúñiga, B. (2009). *Universidad Corporativa: Ideas para su implementación en Gamboa Boxing (tesis de postgrado)*. Universidad de Palermo. Argentina.

### ***Fuentes de Internet***

Ferrer, E. (2009). *Universidades Corporativas, políticas y alianzas estratégicas*. Información obtenida del sitio web: <http://pdfs.wke.es/1/0/8/2/pd0000031082.pdf>, recuperado el 10/06/2017

Espacio Pyme (s.f.). *El gran desafío de gestionar el conocimiento en las pymes*. Información obtenida de sitio web: <https://www.comafi.com.ar/espaciopyme/901-El-gran-desafio-de-gestionar-el-crecimiento-en-las-Pymes.Espacio-Pyme-Nota.note.aspx>, recuperado el 26/02/2018

HUP (s.f.). *Ciclo de vida de la pyme*. Información obtenida del sitio web: [http://hup.com.es/cursos/formacion-13/documentos/11-formacion\\_tic\\_13\\_1.pdf](http://hup.com.es/cursos/formacion-13/documentos/11-formacion_tic_13_1.pdf), recuperado el 24/02/2018

Ilie, C. (2014). *Universidades Corporativas: Nuevos desafíos, nuevas oportunidades*. Información obtenida del sitio web: <http://revistas.upcomillas.es/index.php/revistaicade/article/view/4712/4527>, recuperado el 24/04/2017

Lorenzatti, M. (2000). *La Universidad Corporativa llegó para quedarse*. Información obtenida del sitio web: <http://www.americalearningmedia.com/edicion-006/72-analisis/320-la-universidad-corporativa-llego-para-quedarse>, recuperado el 15/06/2017

Ramos, D. (2015). *Desarrollo del concepto de Universidad Corporativa como estrategia de negocio en la Universidad de la Sabana*. Información obtenida del sitio web: [http://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/10654/14071/2/DESARROLLO%20DEL%20TRABAJO%20DE%20GRADO%20\(U%20CORPORATIVA\).pdf](http://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/10654/14071/2/DESARROLLO%20DEL%20TRABAJO%20DE%20GRADO%20(U%20CORPORATIVA).pdf), recuperado el 15/06/2017

Rodríguez, G. (2017). *La cultura del aprendizaje en universidades corporativas. Parte 9: origen de las universidades corporativas*. Información obtenida del sitio web: <http://lorbada.com/es/la-cultura-del-aprendizaje-en-universidades-corporativas-parte-9-origen-de-las-universidades-corporativas>, recuperado el 24/04/2017

Rubio, A. (2009). *Universidad Corporativa Overlap*. Información obtenida del sitio web: <https://es.slideshare.net/antoniorubio/universidad-corporativaDEF>, recuperado el 24/04/2017

Sáenz, M. (2016). *Los 10 pilares para construir una universidad corporativa*. Información obtenida del sitio web: <http://www.observatoriorh.com/formacion/los-10-pilares-para-construir-una-universidad-corporativa.html>, recuperado el 20/06/2017

Tecnológico de Monterrey (2017). *Universidad Corporativa*. Información obtenida del sitio web: <http://www.circulotec.com/web/guest/universidad-corporativa>, recuperado el 19/03/2017