

## **La Universidad Corporativa: Una Solución para Mejorar el Desempeño Organizacional**

### **El Desempeño Organizacional y su Mejoramiento**

El desempeño es entendido como la combinación de una acción con el resultado alcanzado a través de la misma. Se define como: (1) La acción aplicada a la ejecución de tareas de individuos, grupos u organizaciones, (2) El resultado económico de esas acciones, (3) El impacto a largo plazo de ese resultado para la organización, sus clientes, y su medio ambiente. Un desempeño mejora bien sea reduciendo los costos de las actividades (eficiencia), o aumentando el valor agregado de los resultados obtenidos.

El mejoramiento del desempeño humano en una organización es un esfuerzo que vale la pena llevar a cabo. Las acciones para mejorar el desempeño de las personas y de la organización no conducen únicamente a mejorar la productividad, también pueden implicar un aumento en los niveles de satisfacción hacia el trabajo, un mejoramiento en la calidad de vida de los trabajadores, disminución del estrés, conformación de nuevas redes sociales, mayor retención y aplicación del conocimiento, y otros numerosos beneficios que impactan a los individuos que conforman una organización, así como a la organización misma y a la sociedad en general.

En diversas ocasiones, el desempeño esperado en una organización no es igual al desempeño real, por lo tanto los resultados y objetivos del negocio no se alcanzan tal y como se aspira. De acuerdo con la Tecnología del Desempeño, las causas que impiden alcanzar los resultados deseados se clasifican en causas externas o causas internas al individuo, y son las siguientes:

#### **Causas Externas**

- Recursos Físicos
- Procesos y Estructura

- Información

#### Causas Internas

- Conocimiento
- Motivación
- Salud

Partiendo entonces de que las causas que obstaculizan el desempeño son diversas, la Tecnología del Desempeño aplica una serie de métodos y procedimientos, así como estrategias para la solución de problemas, al determinar oportunidades de mejora que están relacionadas con el desempeño de las personas. Es un proceso de selección, análisis, diseño, desarrollo, implementación y evaluación de programas para la mayoría de los aspectos que influyen en el comportamiento humano y sus resultados en una organización. En este sentido, este enfoque parte siempre de un análisis riguroso de los niveles actuales de desempeño y de los niveles esperados, para luego determinar las brechas existentes, identificar las causas de las mismas, ofrecer un amplio rango de intervenciones para mejorar el desempeño, implementarlas, y finalmente evaluar los resultados alcanzados.

### **La Universidad Corporativa como Respuesta cuando el Aprendizaje es la Solución para Mejorar el Desempeño**

Tal y como se explicó anteriormente, las causas que impiden a una organización alcanzar el desempeño deseado pueden ser variadas. En ocasiones, tras realizar el diagnóstico apropiado, se determina que el mejoramiento del desempeño de una empresa implica que se lleven a cabo procesos de entrenamiento y desarrollo, pues las causas determinadas para un desempeño inadecuado se relacionan con la carencia de algún conocimiento, es decir, los colaboradores no poseen cierto aprendizaje que requieren para desempeñarse con éxito.

Cuando ésta es la situación, es fundamental asegurarse que la capacitación que se ofrezca sea la adecuada, de manera que realmente resuelva la carencia y se

impacte tanto el desempeño como los resultados alcanzados por la organización. Es decir, cuando el aprendizaje es la solución para mejorar el desempeño, resulta primordial garantizar que las habilidades y conocimientos que se obtengan como resultado sean los que realmente respondan a las necesidades que de ser satisfechas impacten el logro de los objetivos del negocio, y justamente para atender este criterio el diseño e implementación de una Universidad Corporativa se asoma como la solución ideal.

El diseño de una Universidad Corporativa es una estrategia que permite garantizar que la organización proporcione la educación correcta y oportuna, y que esa educación esté alineada con los objetivos de la empresa. Al ser enmarcado dentro de una Universidad Corporativa, el aprendizaje deja de ser visto, como ocurre en muchas ocasiones, como un “premio”, como algo separado de la productividad, y empieza a formar parte esencial del negocio, pues apunta hacia aquellos conocimientos, habilidades, y actitudes fundamentales que permitirán que los empleados contribuyan al logro de los planes estratégicos.

Una universidad corporativa conecta el aprendizaje con la estrategia corporativa, y alinea todos los procesos de aprendizaje y desarrollo en la ruta del alcance de un mejor desempeño. De esta manera, los recursos y la inversión en educación se optimizan, pues se invierten en un aprendizaje que realmente impacta al negocio y aumenta la competitividad de la organización.

### **¿Y qué es una Universidad Corporativa?**

Una Universidad Corporativa se define como:

**El proceso por medio del cual la organización integra el aprendizaje estratégico, permanente y de orientación hacia los resultados del negocio, en toda su cadena de actividad productiva y fuerza laboral.**

La definición anterior posee ciertos elementos y palabras clave. En primer lugar, se destaca el plantear a la Universidad Corporativa como un proceso de aprendizaje estratégico, es decir, de aprendizaje concebido como estrategia de negocio que responde a las preguntas:

- ¿Qué necesita saber un empleado para desempeñarse adecuadamente en su cargo?
- ¿Qué necesita saber un empleado para moverse exitosamente a otro cargo?

Además de ser un proceso estratégico, otro aspecto que destaca en la definición es el hecho de concebir a la Universidad Corporativa como permanente, como continua. La educación que en la misma se integra no se refiere a un curso o a un taller aislado, no abarca solamente una parte de lo que el empleado necesita, sino a todas las oportunidades de entrenamiento y desarrollo necesarias. Una Universidad Corporativa está dirigida a todo grupo de la empresa, a toda su cadena productiva, y engloba todas las oportunidades de capacitación tanto para alguien nuevo, como para aquellos colaboradores que ya tienen tiempo en la organización.

Otro aspecto fundamental de la definición expuesta de Universidad Corporativa, es el hecho de que está orientada a resultados. Si bien el aprendizaje es un proceso continuo, éste debe conducir a logros concretos que permitan alcanzar de mejor manera los objetivos del negocio, poner en marcha los cambios que se requieran, y además permitir evidenciar su impacto.

En conclusión, se concibe a una Universidad Corporativa como:

- Una herramienta estratégica para administrar la educación corporativa.
- Un proceso sistémico que dirige el desarrollo de la organización a través de la educación del trabajador.
- Un instrumento que orienta hacia la competitividad.

## **El Aprendizaje Empresarial Enmarcado en una Universidad Corporativa. Un Cambio de Concepción**

Cuando los procesos de aprendizaje de una organización se alinean y se integran dentro de una Universidad Corporativa, no solamente se optimizan los recursos, sino que además se concretiza un cambio de concepción importante que cambia la visión del aprendizaje dentro de la empresa. La educación corporativa pasa a ser vista como un negocio, como una estrategia fundamental que conduce a alcanzar los resultados esperados.

En un enfoque tradicional de aprendizaje empresarial, se recurre al entrenamiento cuando en alguna de las unidades del negocio se determina que existe una brecha en el desempeño, y los líderes asumen que el entrenamiento cerrará dicha brecha. Es decir, el aprendizaje generalmente se concibe para mejorar habilidades particulares. Pero en el enfoque de la Universidad Corporativa, el rol del aprendizaje pasa de ser una actividad periférica o circunstancial que pretende sobre todo dotar a los trabajadores de habilidades manuales o de conocimientos conceptuales, a ser una actividad destinada a mejorar la efectividad de producción de productos o de prestación de servicios por parte de la empresa.

En este sentido, la diferencia más grande entre el enfoque tradicional del aprendizaje corporativo y el enfoque de éste enmarcado en una Universidad Corporativa se refiere a su intención: ¿Qué se está realmente intentando lograr? ¿Cuáles son las verdaderas razones para el entrenamiento y desarrollo? ¿Cuál es el propósito de la educación en la empresa? En una concepción tradicional, el aprendizaje se encuentra enfocado en la táctica y en el contenido, es decir, en el individuo. A diferencia, bajo la concepción de la Universidad Corporativa, el aprendizaje se enfoca en la estrategia y en el logro de los objetivos, es decir, en la organización. Esto no implica que en este enfoque no importe el individuo, por supuesto que es al individuo a quien se desarrolla, pero en el marco de considerar también que ese desarrollo impulse hacia un mejor desempeño de la empresa. La

Universidad Corporativa tiene un carácter estratégico pues apunta hacia el logro de los objetivos del negocio, y en ese mismo sentido pretende alcanzar ventajas para la organización más allá del desarrollo individual.

Algunas diferencias que vale la pena resaltar entre el enfoque tradicional del aprendizaje empresarial, y el enfoque del mismo enmarcado dentro de una Universidad Corporativa son:

- En una Universidad Corporativa el aprendizaje es proactivo pues se adelanta y prepara para el cambio. Los problemas y las necesidades estratégicos de la organización se identifican con antelación. Se considera la necesidad de contar con personas preparadas para moverse dentro de la empresa o para asumir cambios.
- La Universidad Corporativa no solamente concibe al aprendizaje como producto de un proceso formal de entrenamiento. Este enfoque considera formas de aprendizaje formal e informal, combina distintas modalidades de entrega (presencial, eLearning, móvil, grupal, individual), y además acredita la experiencia.
- La Universidad Corporativa alinea el aprendizaje e integra al negocio. La capacitación es compartida por toda la organización, no se limita a un departamento. Por ello, se puede hacer un seguimiento integral, y no se dan procesos de aprendizaje aislados que incluso en muchas ocasiones no son compatibles o conducen a una multiplicación de esfuerzos.
- En el enfoque de la Universidad Corporativa el aprendizaje es un negocio. Y en este sentido, es fundamental medir y evaluar para determinar si lo aprendido impactó los resultados. Se espera incluso un retorno de la inversión en el aprendizaje.

## ¿Por qué una Universidad Corporativa? Razones que la Justifican

A partir de lo que se ha abordado hasta el momento, se desprenden beneficios concretos y palpables que se derivan de diseñar e implementar una Universidad Corporativa dentro de una organización. Algunos de éstos son:

- **La Educación y el Aprendizaje como Ventaja Competitiva.** El aprendizaje apunta hacia aquellos conocimientos, habilidades y actitudes fundamentales que permitirán que los empleados contribuyan al logro de los planes estratégicos de la organización.
- **Integración y Alineación del Aprendizaje.** Al diseñar una Universidad Corporativa, la misma permitirá integrar y alinear todos los programas en marcha sumados a otros que se detecten necesarios para alcanzar los aprendizajes requeridos, en un único proceso estratégico que conecte el aprendizaje con la estrategia corporativa, y optimice los recursos invirtiéndolos en una formación que realmente aumente la competitividad.
- **Apoyo a Gestión Humana.** La Universidad Corporativa apoya a la Gestión Humana en el diseño de procesos que mejoran el desempeño tales como desarrollo de competencias, planes de carrera, y preparación de personal para ocupar cargos clave.
- **Desarrollo del Talento Humano.** Se asegura que la inversión en la formación retorne a la empresa a través de la aplicación de lo aprendido en la labor diaria de los empleados, o en el desarrollo de nuevas competencias en el personal, requeridas en diferentes áreas funcionales. Una Universidad Corporativa ayuda a los empleados a alcanzar las metas brindando desarrollo personal, eficiencia operativa, apoyo al desempeño, y herramientas de entrenamiento.
- **Planeamiento Estratégico de la Fuerza Laboral.** La formación individual adquiere un carácter estratégico al ser gestionada inmersa en

una Universidad Corporativa que la fundamente y administre de manera sistémica. Cuando los Planes de Carrera se conducen dentro de una Universidad Corporativa, la selección de los objetivos individuales adquiere un carácter estratégico, al garantizar para los trabajadores un desarrollo alineado con los objetivos organizacionales, los procesos, la estructura, y los cargos o funciones.

- **Impulsa la recolección y diseminación del conocimiento.** Un valor agregado de la Universidad Corporativa, es que obligatoriamente contribuye con la gestión del conocimiento. Hace posible que el conocimiento tácito se vuelva explícito, el saber se vuelve organizacional, las mejores prácticas se determinan y se comparten. Es indiscutiblemente una herramienta que permite que la organización se convierta en una organización que aprende.

### **El Diseño de una Universidad Corporativa: Tres Sistemas...Una Unidad**

Una Universidad Corporativa se desarrolla por fases, éstas son:

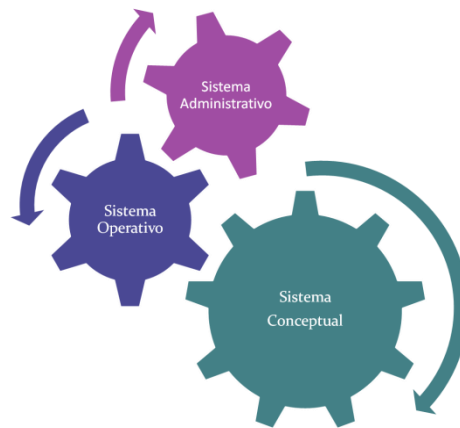
1. Diseño de la Universidad Corporativa.
2. Implantación.
3. Evaluación y Actualización.

Lo primero que se debe hacer es diseñar la Universidad Corporativa, concebirla. Este paso es fundamental pues no existe “la mejor Universidad Corporativa” o aquella que se ajusta a todas las organizaciones. Una Universidad Corporativa debe responder a las características y necesidades particulares de la organización. Debe adaptarse al contexto nacional, organizacional, y del negocio en el cual se encuentra inmersa. Debe poner en práctica procesos congruentes con los valores, la cultura, y la estructura de la organización. En este sentido, una Universidad Corporativa se diseña “a la medida” de la empresa.



Posterior al diseño viene entonces la implementación de la Universidad Corporativa, la puesta en práctica de la misma con todo lo que implica su lanzamiento, y la ejecución de las acciones educativas determinadas. Esta implementación a su vez puede ser por fases. Por último, y de manera continua, la Universidad Corporativa se evalúa y se actualiza en la medida en que sea necesario, pues ésta no es un proceso estático, por el contrario, es tan dinámico como puede ser el negocio y su desarrollo, y el aprendizaje dentro del mismo.

Volviendo al proceso de diseño y concepción de una Universidad Corporativa, esta fase da como resultado tres sistemas que se complementan, y los cuales serán explicados a continuación.



Sistemas que forman parte del Diseño de la Universidad Corporativa

### **El Sistema Conceptual**

El Sistema Conceptual expresa los aspectos relevantes de la realidad que determinan la situación actual y la prospectiva, y especifica las concepciones filosófico-educativas que sustentan el diseño y la implementación de la Universidad Corporativa. Igualmente, dentro de este sistema, se seleccionan los criterios epistemológicos relativos a las ciencias o disciplinas que integran las especialidades, y se definen los principios orientadores.

El Sistema Conceptual permite impregnar a la Universidad Corporativa de las características de la empresa. A través del Sistema Conceptual se pretende entender el contexto, las opiniones, y los principios de los futuros usuarios de la Universidad. La

información que se recopila en el Sistema Conceptual es una “radiografía” de la empresa en la actualidad, un pronóstico sobre a dónde se desea llegar, y las implicaciones que esto posee para el diseño e implementación de la Universidad Corporativa. El Sistema conceptual es la base para la toma de decisiones en los sistemas posteriores.

Un Sistema Conceptual está conformado por tres grandes bloques: (a) El Contexto en el cual está inmersa la Universidad Corporativa, (b) las Bases y Fundamentos que la sostienen y que indican cómo debe ser su diseño, y (c) la Concepción de la Universidad Corporativa. A continuación, cada uno de estos bloques será explicado con mayor detalle.

- **El Contexto de la Universidad Corporativa:** La Universidad Corporativa no opera en el vacío ni de manera aislada. En este sentido, lo primero que debe hacerse es analizar el marco en el cual estará inmersa tanto a nivel nacional, como en lo relativo a la organización. Para ello, se levanta información sobre todos los aspectos de la realidad que de una forma u otra tendrían cierta influencia tanto en la concepción, como en el funcionamiento y el éxito de la Universidad. Los elementos que se abordan en este bloque son:
  - **La Realidad Nacional:** Contexto económico-político actual y su proyección hacia el futuro, contexto socio-cultural, implicaciones para el Negocio.
  - **Descripción de la Organización:** Historia, visión, misión, valores, estructura organizacional, localidades, objetivos estratégicos, entre otros.
- **Bases y Fundamentos de la Universidad Corporativa:** Se refiere a las concepciones y los principios orientadores que sustentarán a la Universidad Corporativa, tanto teóricamente, como en cuanto a los que posteriormente serán principios regidores que moldearán su

implementación. Se realiza una descripción de lo que la empresa es, una descripción de hacia dónde quiere estar, y las implicaciones para el diseño y funcionamiento de la Universidad. Los elementos que forman parte de las Bases y Fundamentos son:

- **Bases y Fundamentos Organizacionales:** Situación actual y deseada de la organización en cuanto a Cultura Organizacional, Gestión del Conocimiento, Aprendizaje Organizacional, Capital Intelectual, Compromiso Social, Tecnología de la Información.
- **Bases y Fundamentos Educativos:** Aplicación de la Tecnología Educativa, Selección de Teorías Curriculares, Selección de la metodología de Diseño Instruccional, Selección de las Bases Teóricas del Aprendizaje y de la Instrucción.
- **Concepción de la Universidad Corporativa:** Finalmente, dentro del Sistema Conceptual, se analiza toda la información recogida, y se toman decisiones que permiten determinar los siguientes aspectos:
  - Razones para la creación de una Universidad Corporativa. Beneficios. Propuesta de Valor.
  - Foco de la Universidad Corporativa.
  - Población a la que estará dirigida.
  - Servicios que se ofrecerán.
  - Visión y Misión de la Universidad Corporativa.
  - Objetivos de la Universidad Corporativa.

El Sistema Conceptual, como ha podido notarse, es de carácter prospectivo, pues procura estimar el devenir de los acontecimientos hacia el futuro, pretendiendo diseñar en el presente la formación de los trabajadores del mañana. Este Sistema abarca a toda la organización, incluyendo sus diferentes áreas de negocio y departamentos, pues contiene elementos orientadores, principios, y fundamentos que

servirán como punto de partida para la concepción de la Universidad Corporativa en forma integral.

### **El Sistema Operativo**

Si bien el Sistema Conceptual abordado previamente responde al por qué y para qué aprender, el Sistema Operativo responde al qué aprender: ¿Qué debe ser aprendido por un grupo de empleados para mejorar su desempeño y realmente contribuir con el logro de los objetivos del negocio, mejorando a su vez el desempeño empresarial? El contar con un Sistema Operativo, garantiza que el aprendizaje se encuentre alineado a un currículo cuidadosamente diseñado con base en un análisis exhaustivo de objetivos, procesos, roles, funciones, y considerando los principios derivados del Sistema Conceptual. Un currículo es un conjunto de experiencias de aprendizaje interconectadas en función de una necesidad de aprendizaje. Un buen currículo responde a las necesidades del negocio.

El Sistema Operativo expresa la disposición y distribución general de los contenidos y las soluciones de aprendizaje consideradas necesarias para la formación del colaborador (ciclos, componentes, áreas, módulos, períodos, etc.). Las diversas estructuras curriculares deberán irse diseñando en función de la formación en las áreas medulares del negocio, considerando el cierre de brechas y el desarrollo de competencias requeridas para el mejoramiento de los procesos.

El Sistema Operativo incluye:

- **Perfil de Egreso del Ciudadano Corporativo:** Este perfil se determina en función de los Conocimientos, Habilidades y Actitudes que requieren los colaboradores de cada una de las áreas para desempeñarse con éxito y alcanzar las metas organizacionales.
- **Estructuras Curriculares:** El Sistema Operativo comprende las diversas estructuras curriculares que permitirán la formación del ciudadano corporativo deseado. Estas Estructuras Curriculares se plasman a través de un Modelo o representación gráfica que refleje su estructura,

organización, e interrelación, respondiendo además a las características de la empresa. Las diversas Estructuras Curriculares está conformadas por varias Soluciones de Aprendizaje que a su vez incluyen los Conocimientos, Habilidades y Actitudes que deben ser aprendidos. A través de un proceso de diseño se determinan dichas Soluciones de Aprendizaje que conforman cada una de las diversas Estructuras Curriculares. Generalmente, los distintos currículos que forman parte del Sistema Operativo son los siguientes:

- Un Currículo Base, llamado también Currículo “Core”, el cual comprende las competencias y áreas de conocimiento que todos los colaboradores, sin importar su rango, necesitan saber para desempeñarse exitosamente como ciudadanos corporativos y para contribuir con el Plan Estratégico de la empresa.
- Un Currículo “Cross-Functional” el cual alude a conocimientos, habilidades y actitudes comunes a una variedad de unidades de negocio dentro de la empresa, no exclusivas a una en particular.
- Un Currículo Específico que ofrece oportunidades de aprendizaje que desarrollan competencias especiales y exclusivas a cada unidad de negocio de la empresa.
- Un Currículo de Especialización, cuyo propósito es la obtención de una ventaja competitiva por parte de la organización.

La Estructura Curricular de una Universidad Corporativa tiene un carácter holístico, pues incluye un grupo de eventos o experiencias, y soluciones de aprendizaje en diversas modalidades. No necesariamente implica solamente cursos o talleres, es decir, experiencias de aprendizaje formal, sino que implica una variedad de procesos de aprendizaje bajo modalidades informales eficientes para alcanzar la capacitación aspirada.

- **Certificaciones:** El diseño del Sistema Operativo deberá considerar si es pertinente la Certificación en las distintas áreas técnicas dentro de la empresa, asegurando una formación que permita que el personal cuente con las herramientas, conocimientos, habilidades, y actitudes necesarias para el desempeño adecuado. Las certificaciones se refieren a los requerimientos curriculares por cargos, y comprenden un conjunto de soluciones de aprendizaje seleccionadas de la Estructura Curricular. Una vez que el trabajador haya cumplido con los requisitos estipulados, la empresa otorga un reconocimiento como prueba de su competencia en el área específica de la Certificación. A través de las Certificaciones se pretende ayudar a los empleados a desarrollar sus direcciones de carrera, así como anticipar las habilidades y competencias futuras que la organización necesitará para alcanzar sus aspiraciones, e impulsar a los trabajadores hacia esas áreas.
- **Programas Sinópticos de las Soluciones de Aprendizaje:** Los Programas Sinópticos especifican para cada Solución de Aprendizaje los siguientes aspectos: Objetivo general, objetivos instruccionales específicos a alcanzar, contenidos, sugerencias para la modalidad instruccional, estrategias para la evaluación de los aprendizajes adquiridos. El programa sinóptico es el puente entre el currículo y el diseño instruccional o la ejecución de la experiencia de aprendizaje. Éste, se convierte en el insumo que necesita posteriormente la organización para bien sea para adquirir de un proveedor externo la solución de aprendizaje, para diseñarla y desarrollarla internamente con sus diseñadores instruccionales, o para desarrollarla por medio de la contratación de los servicios de un diseñador instruccional externo.

## **El Sistema Administrativo**

El Sistema Administrativo contempla pautas para planificar, organizar, ejecutar y evaluar la implementación de la universidad. Éste regula el funcionamiento y las relaciones de los elementos de la estructura curricular, respondiendo a la necesidad de conducir, controlar, evaluar, y mejorar la educación que se imparte a través de la Estructura Curricular.

En el Sistema Administrativo se incluyen los aspectos de organización, funcionamiento, y evaluación. Contempla además los procesos clave que permiten que la Universidad funcione y se integre con los procesos de Gestión Humana. El Sistema Administrativo incluye a su vez grandes bloques que se explicarán a continuación.

- **Personal de la Universidad de Corporativa:** Los logros de la Universidad Corporativa dependerán del equipo que se conforme para dirigirla, administrarla, y ejecutarla. Por ello, es fundamental elegir adecuadamente a las personas que la harán realidad, quienes además de entender su misión, deben poseer la motivación y habilidades para regirla y administrarla. El personal de la Universidad Corporativa incluye:
  - La Estructura de Gobierno con sus roles y responsabilidades.
  - El equipo administrativo.
  - Los gestores de aprendizaje: facilitadores internos, *coaches*, mentores, expertos en contenido, instituciones, proveedores, etc.
- **Procesos de Administración:** Se detallan lineamientos para ejecutar procesos que permitan administrar la Universidad Corporativa, con base en la información del Sistema Conceptual, y en función de las Estructuras Curriculares. Entre los principales procesos administrativos a diseñar, se encuentran:
  - Administración de los Usuarios: ¿Cuáles serán los servicios de atención a los usuarios? ¿Cuáles serán los procedimientos para

requisitos de ingreso, certificaciones y validación de estudios?

¿Cuáles son los lineamientos para la administración del Plan Individual de Aprendizaje y Desarrollo?

- Administración de los Gestores de Aprendizaje: ¿Cómo se organizará el trabajo de los gestores? ¿Cuáles serán sus actividades en cuanto a facilitación, mentoría, *coaching*? ¿Cómo contratarlos, calificarlos, acreditarlos?
  - Administración de Soluciones de Aprendizaje: ¿Cómo y quién llevará a cabo los procesos de diseño, desarrollo o contratación de soluciones de aprendizaje? ¿Cómo se ofertarán y divulgarán? ¿Cómo se evaluarán y se determinará si se actualiza o se desincorpora?
  - Actualización de la Universidad Corporativa en cuanto al currículo, certificaciones, soluciones de aprendizaje, gestores de aprendizaje, y convenios.
- **Recursos de la Universidad Corporativa:** Implica la toma de decisiones sobre la obtención y el manejo de los distintos recursos necesarios para el funcionamiento de la Universidad. Entre otros recursos se destacan los siguientes:
    - Recursos materiales y financieros.
    - Instalaciones y equipos requeridos.
    - Tecnología de soporte y requerida para el aprendizaje.
  - **Evaluación de la Universidad Corporativa:** La Universidad Corporativa debe ser capaz de demostrar de manera medible que ha tenido un efecto en el desempeño exitoso de la organización. Para ello, se deben determinar indicadores, y buscar medidas o datos que permitan hacer creíble el impacto de la Universidad. En el documento administrativo, se deben prever aspectos como: cómo definir el éxito, cómo recoger data,



con qué frecuencia hacerlo, entre otros. La evaluación de la Universidad Corporativa incluye:

- La evaluación del aprendizaje.
- La evaluación de la gestión.

La metodología para el diseño de la Universidad Corporativa que permite definir los tres sistemas explicados, combina procesos de obtención y análisis de información, con procesos de toma de decisiones, diseño, y validación. Se ponen en práctica mesas de trabajo, entrevistas, análisis de documentos, encuestas, y observaciones, entre otras estrategias, para recoger de una manera sencilla, efectiva, y rápida el saber organizacional que permita tomar las decisiones adecuadas.

El proceso debe ser participativo, pues nadie conoce más de la propia organización que sus mismos trabajadores. Es fundamental además, que se incluyan representantes de diversas instancias de la empresa, de manera que la información recolectada sea realmente confiable y representativa.

### **Conclusión: La Universidad Corporativa como Herramienta Estratégica**

La Universidad Corporativa dará respuesta en el corto, mediano, y largo plazo a las necesidades de actualización constante, en un clima más propicio para el aprendizaje, y con enfoques que permitan optimizar el impacto de los procesos de formación y desarrollo de talento humano en el logro de las metas estratégicas de la empresa, sostenibles en el tiempo.

Cuando se diseña y se implementa una Universidad Corporativa, el aprendizaje empieza a formar parte esencial del negocio, pues apunta hacia aquellos conocimientos, habilidades y actitudes fundamentales que permitirán que los empleados contribuyan al logro de los planes estratégicos, permitiendo alcanzar los objetivos del negocio en su desarrollo del talento humano. En cierta medida, se asegura que la inversión que se hace en la formación retorne a la empresa.

En función de todo lo señalado, se puede afirmar que una Universidad Corporativa es concebida como una herramienta estratégica, cuyo fin es apoyar a la organización en el alcance de su misión a través de actividades que cultivan el aprendizaje organizacional y el desarrollo del individuo.

## **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.

Bernardez, M. (2006). Tecnología del Desempeño Humano. USA: AuthorHouse.

Grenzer, J.W. (2006). Developing/Implementing a Corporate University. USA: HRD Press, Inc.

Meister, J.C. (1998). Corporate Universities: Lessons in Building a World-Class Work Force. USA: ASTD.

Piskurich, G. (2002). HPI essentials. USA: ASTD.

Sanders, E. y Thiagarajan, S. (2001). Performance intervention maps. USA: ASTD-ISPI.

Wheeler, K., y Clegg, E. (2005). The corporate university workbook: Launching the 21st century learning organization. USA: Pfeiffer.