

La Universidad Corporativa en Latinoamérica:
Sus funciones, impacto y evolución

Dra. Lilia Ana Alfaro Guevara (Ph.D)
Lopealfa Consultores, S.C. - Tecnológico de Monterrey

Resumen.

El trabajo se fundamenta en la delimitación de las características e impactos de diferentes opciones de Universidades Corporativas en la región de México y Latinoamérica, que han llevado hoy en día a este modelo de formación y desarrollo empresarial a ser uno de los más relevantes y diferenciados de la Universidad académica tradicional.

Se fundamenta en el modelo de madurez en la formación de un ambiente de aprendizaje enfocado al medio corporativo (McKey y Ellis, 2008) que implica la evolución actual que ha tenido este modelo empresarial.

La propuesta se basa en un estudio Delphi involucrando la opinión de una serie de expertos con respecto a las funciones básicas actuales de lo que se conoce como una Universidad Corporativa y su impacto, considerando a la Universidad Corporativa como un sistema de adquisición, gestión y producción de conocimiento.

1. Introducción.

La Universidad Corporativa surge como respuesta a las necesidades prioritarias de las organizaciones de incrementar la productividad, aumentar la competitividad, centrar la labor de sus trabajadores con un enfoque en resultados y agregar valor a la persona y al negocio, bajo un esquema de formación de capital humano y administración del conocimiento. Responde a su vez a la necesidad de formar especialistas, considerando las competencias críticas de negocio y estableciendo planes de carrera y de sucesión congruentes con las necesidades de desarrollo individual.

Es debido a esto fundamenta su estrategia formativa en 4 ejes principales: el saber hacer-actuar como un elemento de desarrollo de las competencias y gestión del talento en la institución, el saber saber bajo una forma de gestionar el conocimiento, el saber ser como la base de la gestión del cambio institucional y el saber convivir fundamentado en labores de interacción, extensión, difusión y asociación (Meister, 1998).

Para lo anterior, se apoya en un esquema de aprendizaje continuo y acelerado, para y en el trabajo, bajo los principios del paradigma sociocultural cognitivo (Hernández, 2006), que fundamenta el aprendizaje situacional, considerando que lo aprendido se refleje en beneficios en la acción laboral. También considera un enfoque de aprendizaje en adultos (Knowles, 1984), como base de la autonomía, el deseo y motivación por aprender y actuar con lo aprendido, y los principios de aprendizaje fundamentado en el desarrollo de competencias críticas de negocio.

Dra. Lilia Ana Alfaro Guevara
la.alfaro@lopealfa.com
lopealfa@tecvirtual.mx
04455 13333079

El proceso formativo se lleva a la acción mediante estrategias como el aprendizaje basado en problemas, el aprendizaje basado en tareas, el aprendizaje por proyectos, el aprendizaje colaborativo y el método de casos. El aprendizaje se genera en un 10% en procesos formales, un 20 % en acercamiento de expertos bajo esquemas de tutoría, *mentoring* y *coaching* y en un 70 % en la práctica laboral mediante el autoaprendizaje, y se evalúa en diferentes niveles, de manera diagnóstica al inicio, durante el proceso de aprendizaje de manera formativa y al final con carácter sumativo. De esta manera la Universidad acredita a los participantes en las competencias críticas de negocio y promueve la certificación nacional e internacional de las mismas, cuando resulta conveniente (Greznier, 2006).

Se enriquece mediante el uso de diversas modalidades de aprendizaje: presencial, a distancia o virtual y mixta. De la misma manera, contempla el uso de la tecnología de la información y la comunicación (TIC) para apoyar el proceso de formación a través del uso de plataformas electrónicas de aprendizaje (LMS o learning management systems), de interacción y comunicación a distancia y la construcción de repositorios electrónicos de objetos de aprendizaje. Esto con la finalidad de apoyar y reforzar los planes individuales de desarrollo, potencializando de acuerdo a los diferentes estilos de aprendizaje, las diversas estrategias y recursos de formación (Kearsley, 2010).

Esto se ve reflejado de manera operativa en las Escuelas, concebidas como centros de formación especializada en áreas críticas del negocio, cuyo mapa curricular, mapa de contenidos y sistemas de acreditación y certificación de competencias responden a las necesidades de desarrollo de competencias críticas de negocio y a la formación de especialistas en las diferentes áreas prioritarias de la institución.

Bajo esta perspectiva soporta su labor formativa en 3 funciones sustantivas: la **función académica** como fundamento de la formación de capital humano, la **función de investigación y desarrollo** como soporte de formación de capital intelectual y la **función de extensión y difusión** sustentada en alianzas positivas y responsabilidad social (Allen, 2002). Son estos tres ejes que soportan el trabajo de evaluación presentado en este documento.

Todo lo anterior coadyuva a que la Universidad Corporativa sea capaz de garantizar el posicionamiento y crecimiento actual y futuro de la institución (Conger, 2000), así como el desarrollo de los trabajadores sindicalizados y de confianza para un mejor desempeño laboral, situación que en este trabajo se pondrá bajo la opinión de expertos.

Es así como considerando los antecedentes anteriores, el presente estudio tiene como **objetivo** el de delimitar las características e impactos de diferentes opciones de Universidades Corporativas en la región de México y Latinoamérica, que han llevado hoy en día a este modelo de formación y desarrollo empresarial a ser uno de los más relevantes y diferenciados de la Universidad académica tradicional.

Lo anterior se realiza utilizando un estudio cualitativo guiado por evaluación de expertos y tomando en consideración las funciones básicas actuales de lo que se conoce como una Universidad Corporativa y se fundamenta en el modelo de desarrollo de madurez en el desarrollo de un ambiente de aprendizaje enfocado al medio corporativo (McKey y Ellis, 2008) que implica la evolución actual que ha tenido este modelo empresarial de formación y desarrollo.

2. Método.

El trabajo realizado de acuerdo con Hernández, Fernández y Baptista (2001) fue de carácter exploratorio y descriptivo en la línea cuantitativa, con un diseño metodológico dirigido hacia la identificación de las características coincidentes dentro de cuatro indicadores principales con respecto a la relación de los principios que soportan el modelo funcional de una Universidad Virtual Corporativa, y que son:

Indicador 1. La función de una Universidad Corporativa.

Indicador 2. Tipo de aprendizaje que prevalece en la Universidad Corporativa.

Indicador 3. Enfoque psicopedagógico más común en las universidades corporativas.

Indicador 4. Resultados buscados de una universidad corporativa

Para identificar puntos de coincidencia sobre la construcción de estos indicadores básicos del modelo, se generaron una serie de encuestas electrónicas cerradas para manejar acuerdos y desacuerdos, con tres puntos de inflexión: Totalmente de acuerdo, medianamente de acuerdo y en desacuerdo, de las cuales en cada indicador fueron resaltados los puntos de coincidencia, a través de tres rondas manejadas a distancia.

La población fue conformada por un grupo de diez expertos responsables de universidades corporativas, cuya condición de participación fue el tener un grado mínimo de maestría, por lo menos diez años de experiencia en el ámbito (Ewell, 2000). Los expertos pertenecieron seis a Universidades Corporativas Mexicanas y cuatro Latinoamericanas.

Con respecto al uso de los instrumentos y el diseño, se utilizaron los principios de la técnica Delphi, que de acuerdo con Turoff y Hiltz (1996), es una técnica apropiada en investigaciones de carácter administrativo y social, que se usa para generar un consenso rápido entre un grupo de personas a través de encuestas para recolectar información, manteniendo el anonimato de los participantes, disminuyendo la necesidad de largas discusiones, y haciendo que un proceso de toma de decisiones o de consenso de opinión sea eficaz y eficiente, permitiendo cuantificar una serie de juicios de un grupo de expertos en un tema e identificar acuerdos que permitan tomar decisiones.

Este carácter de expertos, junto con la voluntad de participación, es lo que finalmente permitió seleccionar a las personas de la población, definida a conveniencia a manera de una selección no probabilística de expertos.

Tomando en cuenta las características que distinguen a la técnica Delphi, de acuerdo con Turoff y Hiltz (1996), la encuesta mediada por computadora que permitió el software utilizado, facilitó la interacción asincrónica requerida para que el participante procesara su instrumento y pudiera elegir en qué aspecto del problema podía contribuir más.

De la misma manera, el medio permitió respetar el anonimato, evitando que el participante se sintiera limitado al expresar su opinión libremente o que considerara que sus ideas pudieran estar fuera de lugar, sin temor a ser rechazado u objetado por los demás integrantes del grupo. La computadora a través de software, se encargó de organizar el proceso y permitir que los participantes tuvieran acceso a los acuerdos y expresaran su opinión, construyendo lo que se conoce como una "inteligencia colectiva", dando a su vez confiabilidad y validez a los resultados obtenidos.

Dra. Lilia Ana Alfaro Guevara
la.alfaro@lopealfa.com
lopealfa@tecvirtual.mx
04455 13333079

3. Resultados y análisis.

De acuerdo con la evaluación de expertos de una muestra significativa de responsables de proyectos de Universidades Corporativas en México y Latinoamérica podemos resumir los resultados de la siguiente manera:

Indicador 1. La función de una Universidad Corporativa.

Premisas principales sobre la función de una Universidad Corporativa en que se coincide en la entrevista dirigida realizada.

La Universidad se posiciona como un mecanismo de profesionalización del personal para impactar en el desarrollo de las competencias críticas de negocio y funciones requeridas que aseguran la ejecución de cada proceso, alineadas con las descripciones y los perfiles de puestos disponibles y considerando los insumos definidos en los planes de carrera, así como los mapas de competencias existentes.

Las premisas básicas que la sustentan en las que se coincide en la entrevista dirigida realizada se pueden resumir como:

Función formativa.

- La necesidad de formar capital humano calificado que responda al crecimiento y complejidad del sector de la organización y sus funciones.
- Reducir las brechas entre el perfil del puesto y el perfil de la persona, la gestión del talento y el incremento en la productividad laboral.
- La mejora en el nivel de competencia del personal con respecto al perfil del puesto.
- La formación de especialistas (personal técnico especializado) y desarrollo de ejecutivos en competencias gerenciales, conductuales y técnicas.
- El establecimiento de acciones de desarrollo con el objetivo de preparar al personal que cuente con el potencial para desempeñar un puesto de mayor nivel y responsabilidad.
- El esfuerzo para mejorar las prácticas operativas y la productividad de la organización.
- El desarrollo de competencias críticas de negocio que se estructura operativamente por Escuelas.

Función de administración del conocimiento.

- Identificar, ordenar, documentar, transferir, crear y administrar el conocimiento de la institución.
- Establecer los mecanismos que permitan que los conocimientos individuales pasen a la institución de forma sistemática para la permanencia y crecimiento del capital intelectual.
- Generar redes de expertos, comunidades de aprendizaje y comunidades de práctica en áreas relacionadas con la cadena de valor, tomando como base el conocimiento crítico del negocio.

- Usar el conocimiento para resolver problemas específicos, tanto reales como potenciales, en beneficio de la institución y documentar mejores prácticas a nivel institucional.
- Capitalizar el conocimiento y experiencia del personal próximo al retiro, que ocupa puestos clave y la transferencia de éste al personal de la institución.
- Dirigir la administración del conocimiento hacia el aprendizaje aplicado a la mejora del desempeño en el trabajo, la sustentabilidad y la generación de valor para la institución.

Función de soporte a la cultura de la organización.

- Generar mecanismos de trabajo orientados a resultados.
- Promover la aportación de los trabajadores a los resultados de negocio y el trabajo en equipo.
- Desarrollar una actitud de “querer hacer” que mejore los resultados de la institución.
- Desarrollar una cultura orientada al cliente y al cumplimiento de sus requerimientos.
- Enfocar la cultura organizacional hacia la seguridad, salud y protección ambiental.
- Adquirir conciencia de la importancia que tiene el desarrollo de subordinados.
- Generar una cultura de aprendizaje.

Colaboración e impacto social.

- Promover la responsabilidad social y el mantenimiento de una agenda ambiental, para desarrollar cambios en el entorno externo de la institución.
- Colaborar de forma interna y externa en la formación de redes de expertos y comunidades de aprendizaje en temas críticos de la institución.
- Intercambiar y transferir mejores prácticas.
- Promover la asistencia a visitas, los intercambios empresariales, la asistencia a congresos, exposiciones y conferencias magistrales.
- Fortalecer la cooperación institucional e interinstitucional.
- Establecer convenios de colaboración con instituciones académicas, asociaciones de profesionistas y empresas líderes.

Indicador 2. Tipo de aprendizaje que prevalece en la Universidad Corporativa.

Premisas principales sobre la manera de aprender en un ambiente corporativo.

Aprendizaje formal (10%).

- Procesos formativos estructurados y organizados, incluidos en programas formales.
- Los resultados son medibles de manera cualitativa y cuantitativa y relevante para el desarrollo individual y los objetivos del negocio.
- Estas iniciativas de aprendizaje se pueden distribuir de forma presencial, virtual o mixta.
- Se alinean a los planes individuales de desarrollo de los trabajadores.

Dra. Lilia Ana Alfaro Guevara
 la.alfaro@lopealfa.com
 lopealfa@tecvirtual.mx
 04455 13333079

Acompañamiento de un especialista (20%).

- Faculta el aprendizaje mediante la experiencia y la generación de conocimiento y competencias dentro de las diversas áreas funcionales de la institución.
- Los participantes no sólo adquieren el conocimiento y habilidades necesarias para el desempeño de una función laboral.
- Obtienen una comprensión a profundidad de las actividades en dicha función y la manera de mejorarlas mediante la interacción con un mentor o un coach.

Auto-aprendizaje (70%)

- El participante selecciona, administra y evalúa sus propias actividades de aprendizaje de manera libre en cuanto a tiempo, lugar y medio, siendo responsable del desarrollo y mejora de sus competencias.
- Se usan alternativas como uso de recursos de aprendizaje en línea, participación en proyectos de investigación y desarrollo.
- Se utiliza la asistencia a conferencias y seminarios, pertenencia a comunidades de aprendizaje y de práctica uso de recursos didácticos para el autoaprendizaje como tutoriales interactivos y simuladores.
- Es flexible y se fundamenta en la organización de una serie de recursos formativos variados y secuenciados por niveles y con resultados que evidencian el desarrollo del trabajador.
- Se potencia por rotación de puestos, lo que permite al trabajador obtener una experiencia práctica multifuncional y un mayor conocimiento, capacidad y visibilidad dentro de varias funciones, contribuyendo de diversas maneras a la organización.

Indicador 3. Enfoque psicopedagógico más común en las universidades corporativas.

Principios que guían la labor de aprendizaje.

El paradigma sociocultural cognitivo.

La actividad cognitiva (la transformación del conocimiento a la acción) se expresa y desarrolla:

- En escenarios cotidianos de trabajo.
- A través de interacciones entre personas.
- Mediante el uso de metodologías centradas en el aprendizaje y en relación a planteamientos asociados con realidades.
- A través del intercambio de experiencias entre el participante y el facilitador, así como entre los mismos participantes.
- Mediante el establecimiento de metas y la negociación de los medios y métodos apropiados para lograrlas, a través de la conformación de planes individuales de desarrollo.
- El aprendizaje se sitúa en la acción y se dirige a establecer metas y guiar hacia ellas.
- El aprendizaje se genera mediante la interacción cultural de las personas en la organización

Aprendizaje por competencias.

La coincidencia fue alrededor de tres tipos de competencias.

- **Competencias genéricas** de tipo transversal, que son aquellas comunes a todas las personas que laboran en la organización. Son la base del trabajo que genera sinergia y una cultura organizacional compartida. Estas competencias se promueven como la base o fundamento de cualquier programa formativo.
- **Competencias disciplinares** conocidas como de tronco común, que representan el pilar formativo de cada área de conocimiento definida en las Escuelas.
- **Competencias específicas** conocidas como competencias críticas de negocio, que garantizan la competitividad, calidad y valor del negocio, además de la eficiencia y productividad de los trabajadores en la institución, relacionándose con la especialidad del puesto.

Estrategias de aprendizaje más utilizadas.

La manera en la que se debe manejar el aprendizaje en una Universidad Corporativa coincidió con las siguientes estrategias.

- Aprendizaje basado en problemas
- Aprendizaje basado en tareas
- Aprendizaje por proyectos
- Aprendizaje colaborativo
- Métodos de casos
- Aprendizaje integral acelerado
- Tutoría, mentoring y coaching

Indicador 4. Resultados buscados de una universidad corporativa

El tipo e intención de la Universidad Corporativa expresados en sus resultados.

Consolidar un centro de formación y desarrollo.

- Desarrollar competencias.
- Fomentar la eficiencia.
- Evaluar resultados en indicadores numéricos de eficiencia.
- Centrarse en competencias técnicas y básicas para el trabajo.

Consolidar un centro académico.

- Promover la formación de preparatoria, licenciatura y posgrado.
- Terciarizar y dejar la formación a universidades y centros académicos.
- Organizar siempre la formación por lo menos en diplomados.

Consolidar una unidad de negocio.

- Alinear toda la labor de formación a los objetivos del negocio.
- Hacer que la formación sea rentable para la organización.
- Convertirse en una unidad de negocio con ganancias internas y externas.
- Competir y ofrecer servicios y no productos.

Lo anterior nos lleva a ver que de acuerdo con la opinión de los expertos incluidos en el estudio en una Universidad Corporativa:

La función académica implica:

- La formación integral de los participantes bajo un esquema de adquisición de conocimientos, habilidades, destrezas, actitudes y valores.
- El aprender a aprender.
- La transferencia del conocimiento, utilizando estrategias cognitivas del pensamiento lógico y creativo.
- La promoción del aprendizaje autónomo mediante una colaboración más activa y responsable en la construcción del conocimiento propio.
- La promoción de situaciones de aprendizaje lo más apegadas a la realidad, creando ambientes que potencien y desarrollen los conocimientos, habilidades, actitudes y valores.
- El desarrollo de planes individuales de desarrollo fundamentados en el aprendizaje útil y acelerado en relación con los estilos de aprendizaje.
- La innovación académica dirigida a la generación de soluciones creativas para la creación de ambientes de aprendizaje diversos y productivos, la gestión de nuevas soluciones académicas, la participación en redes de expertos y comunidades de aprendizaje y de práctica, además de la adaptación de las alternativas de aprendizaje al estilo y ritmo de los participantes.
- La implementación de diversas modalidades de aprendizaje y el desarrollo de competencias críticas de negocio.
- La evaluación centrada en estándares como evidencia del cumplimiento de la tarea formativa, mediante la medición e interpretación de indicadores de calidad conforme a estándares nacionales e internacionales.

La función de investigación y desarrollo implica:

- Contribuir a la solución de problemas en el sector.
- Desarrollar ideas y soluciones con un enfoque científico.
- Promover la creatividad y la creación o mejora del conocimiento que agregue valor al negocio.
- Propiciar el avance del conocimiento básico y aplicado a la actividad petrolera útil para la institución.
- Alentar el espíritu creativo e inquisitivo.
- Convertir el conocimiento construido en desarrollo de alternativas útiles para la solución de problemas de la organización.
- Fortalecer el aprendizaje.
- Impactar en la sustentabilidad del negocio.

Dra. Lilia Ana Alfaro Guevara
 la.alfaro@lopealfa.com
 lopealfa@tecvirtual.mx
 04455 13333079

La **función de extensión y desarrollo** implica:

- Vincular los procesos y productos de la Universidad con la sociedad, bajo un esquema de interacción e influencia mutua para colaborar en el cumplimiento de las necesidades y los objetivos de ambas.
- Relación con asociaciones y organizaciones para compartir el conocimiento y las experiencias generadas.
- Fortalecer la cooperación nacional e internacional.
- Incorporar las mejores prácticas internacionales que agreguen valor al negocio.

4. Conclusiones.

Las conclusiones del presente trabajo se plantean desde dos puntos, a la vista de los esquemas presentados del modelo de tres fases, derivados de la toma de decisiones dentro de las rondas de expertos, y a la luz de las experiencias vividas por los expertos y la necesidad de desarrollar esta clase de espacios de aprendizaje universitario, educación continua y gestión de conocimiento en organizaciones mexicanas.

El presente estudio nos señala que una Universidad Corporativa es una estrategia de negocio alienada a la necesidad de formar personas que respondan a los requerimientos de la organización para formar capital humano e intelectual en áreas críticas y de relevancia, que puedan apoyar los mecanismos de remplazo del personal y promover el logro una mayor competitividad y una mejora en la generación de talento.

Así, los fundamentos educativos, recursos de aprendizaje y el mapa curricular se estructuran con base en los procesos críticos de la empresa y los avances de cada subsidiaria, bajo el concepto de aprender haciendo, fundamentado los procesos formativos en problemas reales donde los participantes vivan el aprendizaje, considerando la existencia de talleres, laboratorios con la última tecnología, simuladores y toda clase de situaciones y recursos didácticos prácticos, en donde los participantes puedan aplicar el conocimiento teórico.

Los principales ejes de desarrollo se traducen en: la gestión de la competencia y el talento (saber hacer-actuar), la gestión del conocimiento (saber saber), la gestión del cambio (saber ser) y la extensión y colaboración (saber convivir). Dichos ejes permiten que la inversión genere un retorno reflejado en mayor productividad, prestigio, competitividad y flexibilidad de la institución para adaptarse a situaciones cambiantes en el sector. Logrando la permanencia y desarrollo de capital humano y capital intelectual de alto valor, adelantándose siempre a los cambios y la evolución del conocimiento.

Las Universidades Corporativas pueden extender sus servicios a ambientes o corporativos similares, generando redes de conocimiento, incluso con carácter global. Los convenios de ayuda y apoyo son de suma utilidad en la creación y crecimiento de esta clase de espacios.

De esta manera hoy en día parece ser que la Universidad Corporativa no es solo un modelo de moda, sino una herramienta de excelencia para formación de cuadros especializados en las

organizaciones, administración de conocimiento, proyección cultural y beneficio social y ambiental.

Los estudios y análisis alrededor de estos modelos universitarios, son indispensables en un país como México, ya que aunque las grandes corporaciones de carácter transnacional transfieren modelos extranjeros a ambientes latinoamericanos, la creación y tropicalización de modelos específicos para la cultura Latinoamérica son indispensables para guiar esfuerzos y hacerlos rentables.

Finalmente todos los participantes en el estudio coincidieron en que no puede existir un modelo de Universidad Virtual Corporativa exitoso, sino se manejan estrategias para generar el cambio de cultura y se motiva a los miembros de la organización a participar, lo mismo que si el espacio y uso de la tecnología no se presenta en formatos amigables que inviten al usuario a utilizarlo y faciliten su interacción.

Nota del Autor.

Lilia Ana Alfaro Guevara es Doctora en Innovación y Tecnologías Educativas por el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey y la Universidad de British Columbia en Canadá, Maestra en Educación por la Universidad del Valle de México Laureate Corporation y Master en Project Management por Walden University.

Ha ocupado puestos directivos y de consultoría en instituciones públicas y empresas privadas y actualmente es una de las consultoras más reconocidas a nivel nacional e internacional en proyectos de Universidad Corporativa, programas integrales de formación estratégica empresarial, proyectos de educación a distancia con el uso de e-learning, diseño e implementación de modelos educativos para la formación empresarial y académica basados en tecnología y modelos de gestión de talento, en el sector público y privado y a nivel nacional e internacional.

Ha colaborado en proyectos de alta calidad y reconocimiento con múltiples empresas nacionales e internacionales de diversos sectores como servicios financieros y bancarios, farmacéutica, servicios generales, producción, construcción, etc.

Cuenta con más de 20 años en el diseño e implementación de proyectos de formación y desarrollo corporativo a la medida a nivel empresarial, gubernamental y académico, publica artículos y presenta conferencias al respecto en colaboración con el Tecnológico de Monterrey. Ha impartido clases a nivel posgrado maestría y doctorado durante más de 20 años, lo mismo que seminarios, cursos de capacitación y actualización empresarial, habiendo a su vez colaborado como coautora de varios libros en México y el extranjero.

Referencias.

- Allen, Mark (2002). *The Corporate University Handbook*. AMACOM Div American Mgmt Assn. p. 9.
- Conger, J.A. & Xin, K. (2000) Executive education in the 21st century. *Journal of Management Education*, Vol. 24, n. 1
- Ewell, P. (2000). Defining distance education roles and competencies for higher education institutions: A computer mediated Delphi study (Disertación doctoral, Universidad de Texas A&M, 2000). *Dissertation Abstracts International*, 9969029
- Grenzer, Jeffrey W. (2006). *Developing and implementing a Corporate University*. HRD Press
- Hernández, G. (2006), *Descripción del Paradigma Sociocultural y sus aplicaciones e implicaciones educativas*. Paradigmas en psicología de la educación. México: Editorial Paidós. pp. 211-245.
- Kearsley, G. (2010). Andragogy (M.Knowles). The theory into practice database. Retrieved from <http://tip.psychology.org>
- Knowles, M. (1984). *The Adult Learner: A Neglected Species* (3rd Ed.). Houston, TX: Gulf Publishing.
- McKey, P. & Ellis, A. (2007). *A maturity model for corporate learning environments*. (En línea). Disponible en: http://services.eng.uts.edu.au/userpages/brucem/public_html/icel2/icel/Papers/155_Paper.pdf
- Meister, Jeanne C. (1998). *Corporate Universities: Lessons in Building a World-class Work Force*. McGraw-Hill.
- Turroff, M. & Hiltz, S. (1996). Computer based Delphi processes. En M. Adler & E. Ziglio (Eds). *Gazing into the oracle: The Delphi method and its application to social policy and public health*. London: Kingsley Publishers.