

**APORTES DE LA UNIVERSIDAD CORPORATIVA A  
LA VENTAJA COMPETITIVA DE LAS ORGANIZACIONES  
EN COLOMBIA**

**PAULA VIZCAYA PIÑEROS  
EDITH JOHANNA URIBE ATEHORTÚA**

**UNIVERSIDAD DE MEDELLÍN  
FACULTAD CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
ESPECIALIZACIÓN EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y LA  
PRODUCTIVIDAD  
COHORTE 33  
MEDELLÍN**

**APORTES DE LA UNIVERSIDAD CORPORATIVA A  
LA VENTAJA COMPETITIVA DE LAS ORGANIZACIONES  
EN COLOMBIA**

**PAULA VIZCAYA PIÑEROS  
EDITH JOHANNA URIBE ATEHORTÚA**

**Monografía para optar el título de Especialista en  
Gestión del Talento Humano y la Productividad**

**Asesor Temático  
Flor Yamile Muñoz**

**Asesor Metodológico  
Luis Fernando Atehortúa**

**UNIVERSIDAD DE MEDELLÍN  
FACULTAD CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
ESPECIALIZACIÓN EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y LA  
PRODUCTIVIDAD  
COHORTE 33  
MEDELLÍN**

**Nota de aceptación**

---

---

---

---

**Asesor Temático**

---

**Asesor Metodológico**

**Medellín, 28 de Julio de 2.014**

## CONTENIDO

	Pág
1. TEMA.....	12
1.1 ANTECEDENTES DE LA IDEA.....	12
2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	13
2.1 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	13
3. JUSTIFICACIÓN .....	14
4. OBJETIVOS .....	15
4.1 OBJETIVO GENERAL.....	15
4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	15
5. DELIMITACIÓN .....	16
6. MARCO REFERENCIAL .....	17
6.1 MARCO CONTEXTUAL .....	17
6.2 MARCO CONCEPTUAL .....	17
6.3 MARCO TEÓRICO .....	19
6.3.1 Ventaja Competitiva y procesos en la cadena de valor .....	19
6.3.2 El conocimiento como generador de valor .....	23
6.3.3 El modelo de competencias esenciales .....	24
7. MARCO METODOLÓGICO.....	26
7.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	26
7.2 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN .....	26
7.3 METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN .....	26
7.4 MEMORIA METODOLÓGICA .....	27
7.4.1 Referenciación.....	28
7.4.2 Muestra.....	28
7.4.3 Instrumento.....	29
8. FUNDAMENTACIÓN CONCEPTUAL DE LA UNIVERSIDAD CORPORATIVA .....	30
8.1 CONOCIMIENTO .....	30
8.2 APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL .....	31
8.2.1 Modelo de Aprendizaje .....	32
8.3 UNIVERSIDAD CORPORATIVA .....	33

8.3.1 Contexto Histórico .....	33
8.3.2 Etimología .....	34
8.3.3 Historia de la Universidad Corporativa .....	35
8.4 EL CONCEPTO DE “UNIVERSIDAD CORPORATIVA” .....	38
8.5 SIETE PILARES DE LA UNIVERSIDAD CORPORATIVA.....	39
8.6 MODELOS DE UNIVERSIDAD CORPORATIVA .....	45
8.6.1 Universidad Corporativa Gamesa.....	45
8.6.2 Universidad Corporativa Gas Fenosa.....	48
8.6.3 Universidad Corporativa Ferrovial.....	51
8.6.4 Universidad Corporativa Ecopetrol .....	55
8.6.5 Universidad Corporativa Hospital San Vicente de Paul.....	58
8.6.6 Unidad de Conocimiento - Universidad Corporativa de Segunda Generación.....	59
8.7 MEJORES PRÁCTICAS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UNA UNIVERSIDAD CORPORATIVA .....	62
9. LECCIONES APRENDIDAS EN EL PROCESO DE IMPLEMENTACIÓN DE LA UNIVERSIDAD CORPORATIVA EN ALGUNAS ORGANIZACIONES EN COLOMBIA .....	65
9.1 ANÁLISIS ENTREVISTAS CON EXPERTOS .....	65
9.2 RESUMEN LECCIONES APRENDIDAS EN EL PROCESO DE IMPLEMENTACIÓN DE LA UNIVERSIDAD CORPORATIVA .....	74
10. PRINCIPALES BENEFICIOS PERCIBIDOS CON LA IMPLEMENTACIÓN DE LA UNIVERSIDAD CORPORATIVA .....	77
10.1 CUADRO DE MANDO INTEGRAL UNIVERSIDAD CORPORATIVA.....	77
11. CONCLUSIONES .....	81
BIBLIOGRAFÍA .....	83
CIBERGRAFÍA.....	85
ANEXOS.....	88

## LISTA DE TABLAS

**Pág**

Tabla 1. Metodología de Investigación.....	27
Tabla 2. Clasificación de expertos.....	29
Tabla 3. Lecciones aprendidas en el proceso de implementación de la Universidad Corporativa.....	74
Tabla 4. Beneficios de la Universidad Corporativa.....	78

## LISTA DE FIGURAS

Pág

Figura 1. Cadena de Valor.....	19
Figura 2. Etapas del estudio .....	28
Figura 3. Modelo de Aprendizaje 70/20/10.....	33
Figura 4. Línea de tiempo.....	36
Figura 5. Evolución Universidades Corporativas.....	37
Figura 6. Siete pilares de la Universidad Corporativa.....	40
Figura 7. Mapa mental - Estructura Universidad Corporativa Gamesa.....	47
Figura 8. Estructura Universidad Corporativa Gas Fenosa.....	49
Figura 9. Procesos Internos Universidad Corporativa Gas Fenosa.....	51
Figura 10. La Gestion del Conocimiento y el Marco Estratégico – Ecopetrol.....	57
Figura 11. Elementos que constituyen la Unidad de Conocimiento del GEA.....	60
Figura 12. Definición Universidad Corporativa.....	65
Figura 13. Aportes de la Universidad Corporativa.....	66
Figura 14. Razones para implementar Universidad Corporativa.....	67
Figura 15. Elementos de generación de valor de la Universidad Corporativa.....	68
Figura 16. Factores críticos de éxito en la implementación de la Universidad Corporativa.....	69
Figura 17. Conocimiento de casos de valor agregado de la Universidad Corporativa.....	70
Figura 18. Actores que complementan la Universidad Corporativa.....	72
Figura 19. Concurrencia de modelo ideal de Universidad Corporativa.....	73
Figura 20. Cuadro de Mando Integral – Universidad Corporativa.....	78

## LISTA DE ANEXOS

**Pág**

ANEXO A. Modelo de entrevista estructurada a Expertos en Universidad Corporativa.....	88
ANEXO B. Entrevista Carlos Mario Montoya- EPM (Gerente Desarrollo Humano).....	89
ANEXO C. Entrevista José David Restrepo - Gerente Lee Hecht Harrison.....	92
ANEXO D. Entrevista Marcela Isaza - Coordinadora de Unidad de Conocimiento GEA .....	96
ANEXO E. Entrevista Nelson Rueda- Gerente CEO Coaching Management Consultants.....	98
ANEXO F. Entrevista Rodrigo Granada - Consultor Master de la Universidad Ceipa.....	100



## RESUMEN

### APORTES DE LA UNIVERSIDAD CORPORATIVA A LA VENTAJA COMPETITIVA DE LAS ORGANIZACIONES EN COLOMBIA

Autoras

PAULA VIZCAYA PIÑEROS  
EDITH JOHANNA URIBE ATEHORTÚA

El trabajo tenía como objetivo analizar los aportes de la Universidad Corporativa a la generación de ventajas competitivas a las Organizaciones en Colombia, partiendo de un acercamiento al estado del arte del concepto “Universidad Corporativa” y contextualizándolo en el mundo organizacional colombiano. Además se exponen las lecciones aprendidas que en el proceso de implementación se han presentado en aquellas Organizaciones donde dicha propuesta existe y los principales beneficios e impactos de ésta sobre los resultados del Negocio.

El estudio se centró en investigaciones, experiencias y aprendizajes capitalizados de expertos en el tema, los cuales han participado en desarrollos académicos e implementación de Universidades Corporativas en el mundo organizacional.

Los resultados del estudio permitieron evidenciar que la Universidad Corporativa es considerada en el mundo organizacional actual, como una plataforma de generación, incorporación y transferencia de conocimiento, que alineada a la estrategia de Negocio, posibilita en el talento humano el desarrollo de las competencias y capacidades requeridas tanto en el presente como en el futuro de la Organización; convirtiéndose así en el elemento diferenciador que le permitirá crecimiento y continuidad en el tiempo.

**Palabras Clave:** Universidad Corporativa, ventaja competitiva, estrategia, Negocio, diferenciación, competencias, capacidades, transferencia de conocimiento.

**Abstract:**

*This paper aims to analyze the contribution of the Corporative University to generate competitive advantages in Colombian organizations, based on the approach to the state of art, to the concept “Corporative University” and contextualizing it in the Colombian organizational world. Besides, it presents the learned lessons, which during the implementation process, have been presented in those organizations where such a proposal exists; and the principal benefits and its impact on the business results.*

*This paper focuses on research reports, experiences and learning capitalized by experts on this field. Who have participated in academic development and implementation of Corporate Universities in the organizational world.*

*The final results of the research showed that Corporative University is considered in the current organizational field, as a platform of creation, inclusion and transference of knowledge that when aligned with a business strategy, enables in the human resource, the development of the competences and abilities needed in the present and in the future of the company, changing into the different element which will lead it to the improvement and everlasting*

**Keywords:** *Corporate University, competitive advantage, strategy, Business, differentiation, skills, abilities, knowledge transfer*

## INTRODUCCIÓN

En la actual Sociedad del Conocimiento, la diferenciación entre las Organizaciones es un elemento cuya relevancia cobra mayor fuerza cada día, por lo que éstas se ven retadas a generar la cultura del aprendizaje como clave de su estrategia; creando herramientas para gestionar el conocimiento, las competencias y capacidades del talento humano. Esto implica que los activos intangibles, dentro de ellos el conocimiento, se conviertan en generadores de ventaja competitiva y así mismo en motores de crecimiento y de mejora de la productividad, cuya gestión al interior de la Organización puede realizarse a través de estrategias como la Universidad Corporativa.

En el presente trabajo se analizan los aportes, beneficios e impactos que la Universidad Corporativa ha hecho a las organizaciones en Colombia, teniendo como referencia que dichos aportes permitan la generación de ventajas competitivas.

Este trabajo se estructuró en tres partes: en una primera, se presenta la fundamentación teórica sobre la Universidad Corporativa, su contexto histórico, evolución, definiciones de varios autores y modelos más representativos en Colombia y el mundo. En una segunda parte, se presentan las lecciones aprendidas de mayor relevancia en el proceso de implementación de la Universidad Corporativa, definidas a partir de las entrevistas con expertos. Finalmente se presenta un análisis bajo la metodología de Cuadro de Mando Integral, sobre los principales beneficios percibidos en las Organizaciones con la implementación de ésta estrategia.

Por último en el trabajo se plantean las conclusiones, que permiten recoger los hallazgos del estudio, no solo desde lo conceptual sino desde una aplicación clara y contundente en el mundo organizacional, dejando evidente el valor agregado que la Universidad Corporativa genera en la medida que ésta se diseña, planea, implementa y se ajusta a los lineamientos conceptuales, metodológicos y procedimentales, en conexión con los objetivos del Negocio en el corto, mediano y largo plazo.

## **1. TEMA**

Aportes de la Universidad Corporativa a la ventaja competitiva de las Organizaciones en Colombia.

### **1.1 ANTECEDENTES DE LA IDEA**

Este proyecto nace de la necesidad de identificar el aporte generado por parte de las Universidades Corporativas a las Organizaciones en Colombia y como éstas han incidido en la generación de ventajas competitivas, por ende en el crecimiento, diferenciación y continuidad del Negocio.

## **2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

En las Organizaciones de hoy se han dado diferentes adopciones del concepto de Universidad Corporativa, en algunas el concepto de Universidad Corporativa se percibe de manera temporal y se adopta para satisfacer la necesidad de desarrollar el conocimiento del Negocio al interior.

Con esta investigación pretendemos evidenciar los aportes que una Universidad Corporativa hace a la estrategia, al crecimiento de una Organización y a la generación de ventajas competitivas.

### **2.1 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

Análisis de los aportes de las Universidades Corporativas a la generación de ventajas competitivas de las Organizaciones, en el contexto colombiano.

### 3. JUSTIFICACIÓN

La Sociedad del Conocimiento, basada en la gestión de los intangibles, la evolución permanente de las industrias, los Negocios y las tendencias mundiales actuales han llevado a las Organizaciones a la búsqueda de nuevos aprendizajes, desarrollo de conocimiento, innovación y diferenciación. La rápida difusión de la información y de la propia renovación del conocimiento, impulsada por el avance constante de la ciencia y la tecnología, han obligado a las Organizaciones a adquirir nuevas herramientas y metodologías que apalanquen la Gestión del Conocimiento, para que éste evolucione y permita su adaptación a los frecuentes cambios del entorno.

Una de las herramientas que se encuentran dentro del proceso de Gestión del Conocimiento son las Universidades Corporativas, cuyo objetivo es generar escenarios de aprendizaje conceptuales y prácticos que permitan la generación, creación, transferencia y conversación de conocimiento al interior del Negocio, ajustados a sus necesidades.

Este trabajo pretende analizar los aportes en la generación de valor e impacto que las Universidades Corporativas han hecho a las Organizaciones en Colombia y determinar si éste es el camino pertinente para lograr la diferenciación y por ende la sostenibilidad en el tiempo.

Así mismo, el presente estudio se considera importante en el aspecto organizacional, por su contribución a la toma de decisiones a la hora de definir la herramienta adecuada para gestionar el conocimiento al interior de una empresa, que la lleve a resultados significativos y diferenciales frente a la competencia.

De igual forma, servirá como referencia teórica para las investigaciones relacionadas directa o indirectamente con el tema tratado.

## **4. OBJETIVOS**

### **4.1 OBJETIVO GENERAL**

Analizar los aportes de las Universidades Corporativas a la ventaja competitiva de las Organizaciones, en el contexto colombiano.

### **4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Construir la fundamentación teórica de la Universidad Corporativa, mediante el análisis bibliográfico.
- Evaluar las lecciones aprendidas en el proceso de implementación de la Universidad Corporativa, teniendo como referente las Organizaciones que en Colombia cuentan con este modelo.
- Determinar los principales beneficios, impactos y resultados percibidos con la implementación de la Universidad Corporativa.

## 5. DELIMITACIÓN

Este trabajo investigativo se realizará en el siguiente contexto:

### **CONCEPTUAL**

Este trabajo se abordará bajo el concepto de Gestión del Conocimiento como un proceso mediante el cual una Organización facilita la transmisión de información y desarrollo de habilidades a sus empleados.

### **GEOGRÁFICA**

El presente trabajo está enmarcado en el contexto de las Organizaciones colombianas que cuentan con el modelo de Universidad Corporativa.

### **TEMPORAL**

Este trabajo se desarrollará entre Agosto de 2013 hasta Julio 2014.



## 6. MARCO REFERENCIAL

### 6.1 MARCO CONTEXTUAL

En la actualidad dentro del proceso de Gestión del Conocimiento, aparecen estrategias fundamentales como la generación, transferencia, uso y capitalización del conocimiento, situación que lleva a las Organizaciones a visualizar la necesidad de vincular más personas en el proceso de aprendizaje de aquellas prácticas claves para lograr un desempeño óptimo.

Aparecen estrategias como la Universidad Corporativa, que se erigen como: Instituciones al interior de las Organizaciones que tienen como propósito alinear el aprendizaje con la estrategia de ésta. Además pretenden armonizan los objetivos estratégicos de un Negocio con las habilidades, las destrezas y las aptitudes que los colaboradores requieren precisamente para alcanzar dichos propósitos estratégicos.

### 6.2 MARCO CONCEPTUAL

**Aprendizaje:** es el proceso a través del cual se adquieren o modifican habilidades, destrezas, conocimientos, conductas o valores como resultado del estudio, la experiencia, la instrucción, el razonamiento y la observación. Este proceso puede ser analizado desde distintas perspectivas, por lo que existen distintas teorías del aprendizaje. El aprendizaje es una de las funciones mentales más importantes en humanos, animales y sistemas artificiales.

**Aprendizaje Organizacional:** se define como el proceso dinámico y continuo de adquisición e integración de conocimiento, habilidades y actitudes para el desarrollo de recursos hacia la mejora de la Organización.

**Cadena de Valor:** es esencialmente una forma de análisis de la actividad empresarial, mediante la cual se descompone una empresa en sus partes constitutivas, buscando identificar fuentes de ventaja competitiva en aquellas actividades generadoras de valor. Está conformada por todas las actividades generadoras de valor agregado y por los márgenes que estas aportan. Se constituye de 3 procesos básicos: Procesos clave o misionales, procesos estratégicos y procesos de apoyo.

**Capacitación:** es la adquisición de conocimientos técnicos, teóricos y prácticos que van a contribuir al desarrollo del individuo en el desempeño de una actividad.

**Competencias:** son los conocimientos, habilidades, y destrezas que desarrolla una persona para comprender, transformar y practicar en el mundo en el que vive.

**Conocimiento:** es una mezcla de experiencias, valores, información y “saber hacer” que sirve como marco para la incorporación de nuevas experiencias e información, y por lo tanto útil para la acción. El conocimiento se deriva de la información así como ésta se deriva de los datos. (Davenport y Prusak.1998)

**Curriculum:** es aquello que, desde determinadas concepciones didácticas, se considera conveniente desarrollar en la práctica educativa. (Porlan 1992)

**Educación Empresarial:** se refiere al desarrollo o perfeccionamiento de las facultades intelectuales de los empleados, donde se genere un espacio propio dentro del ámbito laboral y se convierta en promotor del proceso de construcción de aprendizajes personales y organizacionales

**Educación No Formal:** toda actividad educativa organizada y sistemática realizada fuera de la estructura del sistema formal para impartir cierto tipo de aprendizaje a ciertos subgrupos de la población, ya sea niños o adultos. (Gonzalez, 1993)

**Entrenamiento:** es el acto de proporcionar medios que permitan el aprendizaje en un sentido positivo y beneficioso para que los individuos de una empresa puedan desarrollar de manera más rápida sus conocimientos, aptitudes y habilidades. (Chiavenato y Amaro Guzmán)

**Estrategia:** se define como “el patrón de una serie de acciones que ocurren en el tiempo”. Es la escogencia que hace una Organización, apuntando a la diferenciación y aprovechando los recursos y capacidades. (Mintzberg)

**Formación Empresarial:** es un proceso en el que se modifica el comportamiento, los conocimientos y la motivación de los empleados con el fin de mejorar la relación entre las características de éste y los requisitos del empleo. (Bonnet, 1993)

**Gestión del Conocimiento:** es el proceso por el cual una Organización, facilita la trasmisión de informaciones y habilidades a sus empleados, de una manera sistemática y eficiente. Es importante aclarar que las informaciones y habilidades no tienen por qué estar exclusivamente dentro de la empresa, sino que pueden estar o generarse también fuera de ella.

**Información:** grupo de datos ya supervisados y ordenados, que sirven para construir un mensaje basado en un cierto fenómeno o ente. La información permite resolver problemas y tomar decisiones, ya que su aprovechamiento racional es la base del conocimiento.

**Modelo de Negocio:** es la lógica de la empresa, la manera en que crea y captura valor para su grupo de interés. (Baden – Feller)

**Proceso:** conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados. (ISO 9000)

**Sociedad del Conocimiento:** hace referencia a la sociedad en la que las condiciones de generación de conocimiento y procesamiento de la información, han sido sustancialmente alteradas por una revolución tecnológica centrada en el procesamiento de información, la generación de conocimiento y en las tecnologías de la información. (Castells, Manuel. 2002)

**Universidad Corporativa:** es un *proceso*, que nace a partir de responder la pregunta ¿Qué necesitan saber los trabajadores para desempeñarse adecuadamente en sus respectivos cargos?

**Ventaja Competitiva:** es un concepto que busca enseñar cómo la estrategia elegida y seguida por una Organización puede determinar y sustentar su suceso competitivo. (Michael E. Porter).

## 6.3 MARCO TEÓRICO

**6.3.1 Ventaja Competitiva y procesos en la cadena de valor**<sup>1</sup> “La ventaja competitiva crece fundamentalmente en razón del valor que una empresa es capaz de generar. El concepto de valor representa lo que los compradores están dispuestos a pagar, y el crecimiento de este valor a un nivel superior se debe a la capacidad de ofrecer precios más bajos en relación a los competidores por beneficios equivalentes o proporcionar beneficios únicos en el mercado que puedan compensar los precios más elevados. (...) Una empresa se considera rentable si el valor que es capaz de generar es más elevado que los costos ocasionados por la creación del producto. A nivel general, se puede afirmar que la finalidad de cualquier estrategia de empresa es generar un valor adjunto para los compradores que sea más elevado del costo empleado para generar el producto. Por lo cual en lugar de los costos se debería utilizar el concepto de valor en el análisis de la posición competitiva”. *Michael Eugene Porter*

\* **La cadena de valor**, es un modelo teórico que grafica y permite describir las actividades de una Organización para generar valor al cliente final y a la misma empresa. Con base a ésta definición se dice que una empresa tiene una ventaja competitiva frente a otra cuando es capaz de aumentar el margen (ya sea bajando

---

<sup>1</sup> WEB Y EMPRESAS, La ventaja competitiva según Michael Porter, Abril 2014. Disponible en: <http://www.webyempresas.com/la-ventaja-competitiva-segun-michael-porter/>

WEB Y EMPRESAS, La cadena de valor según Michael Porter, Enero 2012. Disponible en: <http://www.webyempresas.com/la-cadena-de-valor-de-michael-porte>

los costos o aumentando las ventas). Este margen se analiza por supuesto a través de la cadena de valor de Michael Porter, concepto que presentó al mundo en su libro de 1985, "Ventaja Competitiva".

Cada empresa es un conjunto de actividades que se desempeñan para diseñar, producir, llevar al mercado, entregar y apoyar a sus productos. Todas esas actividades pueden ser representadas usando una cadena de valor, como se puede ver en la figura 1.

**Figura 1. Cadena de Valor**



Fuente: Tomado de <http://www.webyempresas.com/la-cadena-de-valor-de-michael-porter>

La cadena de valor despliega el valor total, y consiste en las actividades de valor y del margen.

\* **Margen:** Es la diferencia entre el valor total y el costo colectivo de desempeñar las actividades de valor.

\* **Actividades de Valor:** Son las distintas actividades que realiza una empresa. Se dividen en dos amplios tipos:

- **Actividades Primarias:** Las actividades primarias en la cadena de valor son las implicadas en la creación física del producto, su venta y transferencia al comprador así como la asistencia posterior a la venta. Se dividen a su vez en las cinco categorías genéricas como se observó en la figura 1.

Dichas actividades son:

**a. Logística interna:** La primera actividad primaria de la cadena de valor es la logística interna. Las empresas necesitan gestionar y administrar una manera de recibir y almacenar las materias primas necesarias para crear su producto, así como el medio para distribuir los materiales. Cuanto más eficiente sea la logística interna, mayor es el valor generado en la primera actividad.

**b. Operaciones:** La siguiente etapa de la cadena de valor son las operaciones. Las operaciones toman las materias primas desde la logística de entrada y crean el producto. Naturalmente, mientras más eficientes sean las operaciones de una empresa, más dinero podrá ahorrar, proporcionando un valor agregado en el resultado final.

**c. Logística Externa:** Después de que el producto está terminado, la siguiente actividad de la cadena de valor es la logística de salida. Aquí es donde el producto sale del centro de la producción y se entrega a los mayoristas, distribuidores, o incluso a los consumidores finales dependiendo de la empresa.

**d. Marketing Y Ventas:** Marketing y ventas es la cuarta actividad primaria de la cadena de valor. Aquí hay que tener cuidado con los gastos de publicidad, los cuales son una parte fundamental de las ventas.

**e. Servicios:** La actividad final de la cadena de valor es el servicio. Los servicios cubren muchas áreas, que van desde la administración de cualquier instalación hasta el servicio al cliente después de la venta del producto. Tener una fuerte componente de servicio en la cadena de suministro proporciona a los clientes el apoyo y confianza necesaria, lo que aumenta el valor del producto.

- **Actividades De Apoyo:** En la cadena de Valor de Michael Porter, las actividades de apoyo son las que sustentan a las actividades primarias y se apoyan entre sí, proporcionando insumos comprados, tecnología, recursos humanos y varias funciones de toda la empresa. Cabe aclarar que el abastecimiento, la tecnología y la gestión de recursos humanos pueden asociarse con actividades primarias específicas, así como el apoyo a la cadena completa. La infraestructura no está asociada a ninguna de las actividades primarias sino que apoya a la cadena completa.

\* **Plan para lograr una ventaja competitiva** Para que una empresa logre una real capacidad de generar valor a largo plazo su estrategia empresarial debe enfocarse en trazar un plan de ventaja competitiva sostenible en el tiempo. Según Porter dos son los tipos de Ventajas Competitivas que se pueden observar en el mercado:

1 – el liderazgo en costos, o sea la capacidad de realizar un producto a un precio inferior a los competidores.

2 – la diferenciación del producto, o sea la capacidad de ofrecer un producto distinto y más atractivo para los consumidores frente a los productos ofrecidos por los competidores.

\* **Las tres estrategias para lograr una Ventaja Competitiva** Como consecuencia directa de estos dos tipos de Ventajas Competitivas, Porter habla de tres estrategias competitivas genéricas, que se pueden aplicar a cualquier rubro empresarial; las estrategias que se pueden poner en acto, generalmente por separado pero en algunas circunstancias también en conjunto, según los casos, para asegurar el crecimiento del valor de la empresa, son las siguientes:

- El liderazgo en costos totales bajos
- La diferenciación
- El enfoque

\* **El liderazgo en costos totales bajos:** mantener el costo más bajo frente a los competidores y lograr un volumen alto de ventas es el tema central de esta estrategia. Por lo tanto la calidad, el servicio, la reducción de costos mediante una mayor experiencia, la construcción eficiente de economías de escala, el rígido control de costos y muy particularmente de los costos variables, son materia de escrutinio fuerte y constante.

Si la empresa tiene una posición de costos bajos, se espera que esto la conduzca a obtener utilidades por encima del promedio de la industria. Los competidores menos eficientes serán los primeros en sufrir las presiones competitivas.

Implementar una estrategia de costo bajo podría implicar grandes inversiones de capital en tecnología de punta, precios agresivos y reducir los márgenes de utilidad para lograr una mayor participación en el mercado. La estrategia de liderazgo en costo bajo fue el fundamento del éxito de compañías como Texas Instruments, Black & Decker y Du Pont (Líder Mundial en Innovación y Ciencia Basadas en el Mercado).

\* **La Diferenciación:** una segunda estrategia es la de crearle al producto o servicio algo que fuera percibido en toda la industria como único. La diferenciación se consideraba como la barrera protectora contra la competencia debido a la lealtad de marca, la que como resultante debería producir una menor sensibilidad al precio.

Diferenciarse significa sacrificar participación de mercado e involucrarse en actividades costosas como investigación, diseño del producto, materiales de alta calidad o incrementar el servicio al cliente. Sin embargo, esta situación de incompatibilidad con la estrategia de liderazgo de costos bajos no se daba en todas las industrias y había negocios que podían competir con costos bajos y precios comparables a los de la competencia.

Compañías que se distinguieron en su momento por adoptar alguna forma de diferenciación fueron: Mercedes-Benz (diseño e imagen de marca), Caterpillar (red de distribución) y Coleman (tecnología), entre muchas otras.

\* **El Enfoque:** la tercera estrategia, consiste en concentrarse en un grupo específico de clientes, en un segmento de la línea de productos o en un mercado geográfico. La estrategia se basa en la premisa de que la empresa estaba en condiciones de servir a un objetivo estratégico más reducido en forma más eficiente que los competidores de amplia cobertura.

Como resultado, la empresa se diferencia al atender mejor las necesidades de un mercado-meta específico, o reduciendo costos sirviendo a ese mercado, o ambas cosas. The Martin-Brower Co., uno de los grandes distribuidores de alimentos en los Estados Unidos, es un ejemplo en la adopción de la estrategia de enfoque cuando en su época, limitó su servicio solamente a las ocho principales cadenas de restaurantes de comida rápida (Hoy sólo le distribuye a McDonald's).

**6.3.2 El conocimiento como generador de valor<sup>2</sup>** En el mundo actual el periodo de vida del conocimiento es cada vez más corto. Hace escasos veinte años existían multitud de fabricantes de carretillas elevadoras y máquinas de interior, sin embargo, sus productos eran muy similares. En este entorno, cualquier técnico bien preparado en electrónica básica, mecánica e hidráulica podía repararlos.

En materia de riesgos laborales, las exigencias y la presión eran mínimas comparadas con las actuales. Las directivas y normas comunitarias eran incipientes. Además existía un mercado en expansión, donde todos cabían y crecían.

Hoy este panorama ha cambiado drásticamente. Aunque existen menos fabricantes, los productos son infinitamente más complejos y para poder desarrollarlos, se requiere de una información no siempre accesible.

Las aplicaciones han evolucionado. Las exigencias de todo tipo están al cabo de la calle. Para vender ya no basta con saber lo imprescindible. Los clientes están más informados. Las comunicaciones e Internet aminoran el tiempo y las distancias geográficas. Lo que antes era un conocimiento avanzado hoy ya ni siquiera se considera diferenciador. La accesibilidad, la rapidez, la personalización, la seguridad y la utilidad son los atributos de diferenciación de los productos y los servicios. La venta ya no es de un producto, sino de un "espacio de solución-necesidad" en la mente de los clientes.

Hoy más que nunca, gestionar todo este caos aparente, identificar lo que se debe saber, encontrarlo, clasificarlo, tenerlo actualizado y hacerlo fácilmente accesible se

---

<sup>2</sup> GARCIA, Ángel; MUÑOZ, Rodrigo La gestión del conocimiento como generador de valor. Disponible en: <http://www.aticaredex.com/img/prensa/opinion8.pdf>.

ha convertido en una herramienta estratégica de indudable importancia. Aquí la tradición juega a la contra. Lo que una compañía “sabe” condiciona lo que ésta “puede hacer”. La cuestión es conocer si esto es o no suficiente, ya que es lo que “debe saber” la que marca lo que “debe hacer”. El déficit aparece entre este último y “lo que puede”.

El conocimiento del que disponen las personas en las Organizaciones y su recopilación no sólo genera valor económico para las empresas y permite su continuidad, sino que, en la nueva era de la información, se ha convertido en el activo para marcar la diferencia. Muchas son las herramientas que la tecnología ha puesto a disposición: bibliotecas digitales o repositorios, bases de datos, datamining, sistemas expertos relacionados, buscadores, plataformas de e-learning, groupware, workflow y foros. Los siete primeros permiten digitalizar y hacer accesible la información, los tres últimos, lo más difícil, trasladar las experiencias individuales de los expertos: transformar el conocimiento implícito, en explícito.

Las fuentes de información más comunes son: estudios de mercado (locales e internacionales), conferencias, proveedores, asociaciones sectoriales y otras de carácter estratégico, ferias y exposiciones, cursos, publicaciones especializadas, congresos, bases de datos, y contratación de expertos. Para dominar el contenido extraído de estas fuentes de información, es necesario utilizar las herramientas tecnológicas antes mencionadas, pero sólo mediante la colaboración, comunicación e intervención del factor humano, es que éstas puedan pasar de ser mera información a convertirse en conocimiento explícito sistémico y operacional, pasando a ser recursos utilizables y aplicables en el día a día.

Las empresas que aprovechan al máximo sus conocimientos no tienen que repetir tareas, ni perder el tiempo en realizarlas; están preparadas para mostrar su rentabilidad, para compartir y no para acaparar el conocimiento, están en el camino del aprendizaje compartido; evolucionan en un espacio propio.

**6.3.3 El modelo de competencias esenciales** El modelo de competencias esenciales, desarrollado por Hamel y Prahalad<sup>3</sup> (1990), señala que, en el corto plazo, la competitividad de una empresa deriva de los atributos precio / funcionamiento de sus productos actuales pero, en el largo plazo, la competitividad deriva de la habilidad de crear competencias esenciales con mayor rapidez y a un menor precio que sus competidores.

El verdadero origen de la ventaja competitiva, se encuentra en la habilidad de la administración para consolidar la tecnología corporativa y las habilidades de producción que permiten a la empresa adaptarse con celeridad a las cambiantes oportunidades del mercado.

---

<sup>3</sup> PRAHALAD, C; HAMEL, G, Hamel, The Core Competence of the Corporation. Disponible en: <http://hbr.org/1990/05/the-core-competence-of-the-corporation/ar/1>



Para Hamel y Prahalad (1990), los pilares sobre los que se basa este modelo son los recursos, la estructura, los negocios, los sistemas y los procesos, teniendo en cuenta que cuando los recursos se enfocan y sintonizan con la obtención de una visión y objetivos empresariales es factible generar una “*ventaja competitiva*” con la cual la empresa podrá manejar negocios múltiples. Sin embargo, se debe considerar que solo ciertos recursos y capacidades «centrales» son válidos para desarrollar una ventaja competitiva, por lo que éstos también deberán ser de difícil imitación y sustitución.

Hamel y Prahalad (1990) señalan que se alcanzará la ventaja competitiva como resultado de: **a)** usar un mapa o un diseño estratégico que identifique las “competencias centrales” que se necesitan y las tecnologías que las sustentan; **b)** desarrollar las competencias centrales en la empresa como un todo y de manera más rápida que sus competidores; y **c)** aplicar las competencias centrales para crear productos centrales que no se confundan con los productos finales.

## 7. MARCO METODOLÓGICO

### 7.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN

El presente estudio, se desarrollará bajo una investigación de *tipo descriptiva*, ya que se busca conocer las situaciones predominantes de las Organizaciones objeto de estudio, a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas que hacen parte de estas.

Este estudio no se limita a la recolección de datos, sino que abarca además la predicción e identificación de las relaciones que existen entre la implementación de la Universidad Corporativa y la obtención de ventajas competitivas en las Organizaciones.

### 7.2 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

Los métodos de investigación utilizados en el presente estudio son:

- *Método de Análisis:* Este se aplicará a partir de la identificación de las características generales de las Organizaciones objeto de estudio, y de esa manera establecer la relación entre las variables implementación de la Universidad Corporativa y la obtención de ventajas competitivas.
- *Método Deductivo:* Previo el análisis de la información general de las Universidades Corporativas en las Organizaciones objeto de estudio, se llegará a conclusiones particulares sobre las ventajas competitivas que éstas han aportado.

### 7.3 METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

En la tabla 1, se presenta la metodología de investigación usada en el presente estudio.

**Tabla 1. Metodología de Investigación**

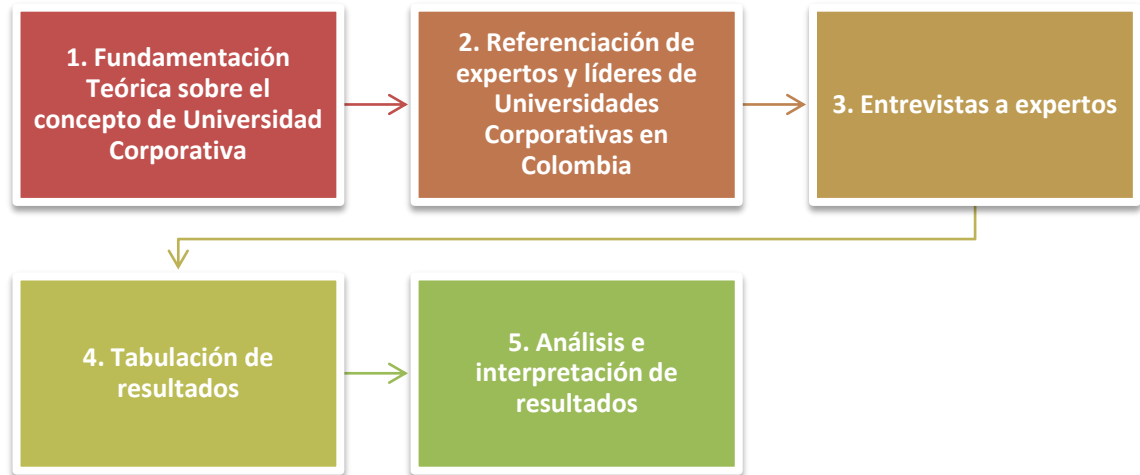
<b>Objetivo Especifico</b>	<b>Procedimiento</b>	<b>Instrumento</b>
* Identificar cuáles son los lineamientos teóricos básicos para la implementación de la Universidad Corporativa en una Organización.	Revisión bibliográfica	Fichas
* Determinar cuáles son los beneficios percibidos con la implementación de la Universidad Corporativa.	Revisión bibliográfica	Fichas
* Evaluar las lecciones aprendidas en el proceso de implementación de la Universidad Corporativa, teniendo como referente las Organizaciones que en Colombia cuentan con este modelo.	Entrevista	Cuestionario de entrevista estructurado

Fuente: Propia

#### **7.4 MEMORIA METODOLÓGICA**

Para el desarrollo de este estudio se realizaron cinco etapas, descritas en la figura 2.

**Figura 2. Etapas del estudio**



Fuente: Propia

**7.4.1 Referenciación** Para analizar cuáles son los aportes de las Universidades Corporativas a la ventaja competitiva de las Organizaciones, en el contexto colombiano; se partió de una fundamentación teórica sobre el concepto de Universidad Corporativa, que permitiera entender todos los elementos conceptuales que intervienen en ésta y su impacto en las Organizaciones a lo largo de la historia.

Como segundo paso se realizó una referenciación con expertos en el tema de Universidades Corporativas en Colombia, que ayudara a identificar la concepción y evolución de ellas y su aporte a la estrategia y a la generación de ventajas competitivas en las Organizaciones.

**7.4.2 Muestra** Los expertos que se abordaron en este proceso de referenciación los clasificaron en dos líneas, como se muestra en la tabla 2:

1. **Expertos en el tema de Universidad Corporativa:** Personas que a lo largo de su ejercicio profesional han estudiado, investigado y asesorado a empresas colombianas en el desarrollo e implementación de dicha herramienta.

2. **Líderes de Universidad Corporativa en su empresa:** Personas que en la actualidad lideran el proceso de Universidad Corporativa en la empresa para la cual trabajan.

**Tabla 2. Clasificación de expertos**

Nombre	Cargo	Empresa	Cobertura Geográfica	Clasificación
Carlos Mario Montoya	Gerente de Desarrollo Humano	Empresas Públicas de Medellín	Ámbito Nacional	2
José David Restrepo	Gerente	Lee Hecht Harrison	Ámbito Nacional	1
Marcela Isaza	Coordinadora	Unidad de Conocimiento	Medellin y Bogotá	2
Nelson Rueda	Gerente CEO	Coaching Management Consultants S.A	Ámbito Nacional	1
Rodrigo Granada	Consultor Master	Universidad Ceipa	Ámbito Internacional*	1

(\*) Sustentado en investigaciones de carácter internacional

Fuente: Propia

**7.4.3 Instrumento** Para recolectar la información de los expertos, se realizó una entrevista estructurada con cada uno de ellos, como se muestra en el anexo A, la cual se desarrolló en un diálogo natural que abarcó desde la interrogación hasta la conversación libre y cuyo objetivo era conocer sus opiniones, experiencias, conceptos e incluso emociones alrededor del tema de Universidades Corporativas.

Para orientar mejor la entrevista se construyó un cuestionario de 9 preguntas que permitiera uniformidad en la información obtenida y en la mayoría de los casos se logró ahondar en cada una de ellas hasta obtener la claridad esperada.

## 8. FUNDAMENTACIÓN CONCEPTUAL DE LA UNIVERSIDAD CORPORATIVA

### 8.1 CONOCIMIENTO

Según Davenport y Prusak<sup>4</sup> (1998), conocimiento se define como una mezcla de experiencias, valores, información y “saber hacer” que sirve como marco para la incorporación de nuevas experiencias e información, y por lo tanto útil para la acción. El conocimiento se deriva de la información así como ésta se deriva de los datos.

Cuando se habla de Gestión del Conocimiento se habla de dos tipos de conocimiento, tácito y explícito, que son plenamente diferenciados en cuanto a la disponibilidad, acceso y manejabilidad del mismo.

El conocimiento explícito o “codificado” es aquel que puede transmitirse utilizando el lenguaje formal y sistemático (Nonaka y Takeuchi, 1995)<sup>5</sup>, es decir, aquel conocimiento que es articulado, codificado y comunicado en forma simbólica y/o lenguaje natural. Se define como aquel que puede ser expresado con palabras y números, y puede ser fácilmente comunicado y compartido bajo la forma de datos, fórmulas científicas, procedimientos codificados o principios universales. Un ejemplo es el manual de usuario que se entrega en la compra de un producto electrónico, el cual contiene conocimiento sobre el uso apropiado del producto.

Leonard y Sensiper (1998) definen el conocimiento tácito como la capacidad de la mente humana para dar sentido a la colección de experiencias vividas y a conectar pausas desde el pasado al presente y al futuro. Es aquel conocimiento no visible, muy personal y difícil de formalizar y de comunicar o compartir con otras personas; incluye elementos tales como los puntos de vista subjetivos o las intuiciones.

Las empresas de hoy están comenzando a reconocer el conocimiento como el más importante activo y por lo tanto están haciendo esfuerzos por definir cómo adquirirlo, representarlo, retenerlo y administrarlo.

---

<sup>4</sup>MIDDLETON, Michael, De la gestión de la información a la gestión del conocimiento: perspectivas sobre el desarrollo, Mayo 1999. Disponible en: [http://www.elprofesionaldelainformacion.com/contenidos/1999/mayo/de\\_la\\_gestin\\_de\\_la\\_informacin\\_a\\_la\\_gestin\\_del\\_conocimiento\\_perspectivas\\_sobre\\_el\\_desarrollo.html](http://www.elprofesionaldelainformacion.com/contenidos/1999/mayo/de_la_gestin_de_la_informacin_a_la_gestin_del_conocimiento_perspectivas_sobre_el_desarrollo.html)

<sup>5</sup> NONAKA, I. y TAKEUCHI, H. (1995). La Organización creadora de conocimiento. cómo las compañías japonesas crean la dinámica de la innovación (M. H.Kocka, trans. 1 ed.). México: Oxford University Press. México. 1999

## 8.2 APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL<sup>6</sup>

En la Sociedad del Conocimiento se dice que la educación es la ventaja competitiva que distinguirá a las Organizaciones. Entre otros aspectos, porque en la llamada “era de la información” la única ventaja competitiva sostenible será la capacidad de aprender más rápido que las otras Organizaciones. Desde esta perspectiva es desde la cual se habla en el siglo XXI, de la empresa como “sistema de aprendizaje”, en donde puede hacerse un paralelo entre la manera de aprender de los individuos y la manera de aprender de las Organizaciones, denominado “aprendizaje organizacional”.

El aprendizaje organizacional, es un proceso que se realiza con varias personas y a través de la interacción entre varias de ellas. Está enfocado a aumentar la competencia colectiva de los miembros pertenecientes a una Organización. En síntesis, aprender a aprender en conjunto.

Aprender es adquirir y retener, pero también es aplicar y utilizar los conocimientos, las habilidades, los hábitos y actitudes adquiridos. Se ha aprendido algo en tanto se es capaz de realizar algo que antes no se sabía o no se podía hacer, o también en la medida en que se encontraba una forma de hacerlo mejor que en el pasado.

Últimamente es común en el lenguaje empresarial decir, de una manera metafórica, que las Organizaciones “aprenden” y que, en la medida en que aprenden, se convierten en Organizaciones “inteligentes”.

La empresa industrial tradicional del siglo XX demandó operadores de máquinas que, tras un breve período de capacitación –y mucha práctica-, aprendieron todo lo que necesitaban saber. Sin embargo, tres cualidades se buscan en la empresa de hoy: *velocidad, flexibilidad y enfoque*. Este tipo de empresa -dice Tomasko<sup>7</sup>- ha repensado los procesos y las prácticas. Cuestión que ha creado la necesidad de afrontar los aspectos pedagógicos que implica la cada vez más creciente demanda de reciclaje profesional y reconversión de los puestos de trabajo por el envejecimiento prematuro de los saberes. No se trata ya de las acostumbradas modalidades formales y convencionales y se cuestionan las habituales prácticas para adquirir el aprendizaje. Adicionalmente a la educación formal técnica o profesional, se requiere el hábito del aprendizaje continuo. Tal es la premisa que sustenta el aprendizaje organizacional, de donde la Organización humana puede describirse como sujeto de aprendizaje, en cuanto que una Organización capaz de aprender necesita estar integrada por individuos que aprenden.

---

<sup>6</sup> MESA, Mónica. Modelos de pedagogía empresarial. En: Educación y Educadores, volumen 8. Universidad de La Sabana. Bogotá.

<sup>7</sup> TOMASKO, R.M. Repensar la empresa: la arquitectura del cambio, Barcelona, Paidós, 1996.

Peter Senge<sup>8</sup> describió las cualidades de una Organización abierta al aprendizaje en su obra “La Quinta Disciplina”. En dicho texto, Senge identificó cinco disciplinas necesarias para crear una Organización en aprendizaje permanente, que son: dominio personal, modelos mentales, visión compartida, aprendizaje en equipo y pensamiento sistémico.

Sin embargo, las exigencias del aprendizaje organizacional han variado sustancialmente con el paso del tiempo. El imperativo de adecuar las prácticas de formación y desarrollo a los requerimientos del Negocio han hecho que muchos paradigmas del aprendizaje organizativo hayan migrado esencialmente.

La formación ya no tiene como objetivo casi exclusivo, garantizar la adecuación al puesto de los participantes o promover su mejor desempeño, también se precisa de la formación que contribuya al desarrollo de los empleados a largo plazo, que promueva los cambios culturales y que contribuya a los cambios estratégicos de Negocio desde el mismo momento en que empiezan a gestarse.

**8.2.1 Modelo de Aprendizaje** Para responder a los retos que la sociedad del conocimiento presenta hoy a las Organizaciones, se hace necesario clarificar la forma como se gesta el aprendizaje en el mundo empresarial.

Aparece así, el Modelo 70/20/10<sup>9</sup> (figura 3), un modelo de Aprendizaje y Desarrollo basado en las investigaciones de Michael M. Lombardo y Robert W. Eichinger para el “Center for Creative Leadership” (1996). Este modelo propone que el desarrollo generalmente comienza con una necesidad y motivación concreta e individual de desarrollarse. Además que una unión de diferentes abordajes genera el aprendizaje más poderoso.

Lombardo y Eichinger plantean que probablemente el aprendizaje ocurre de la siguiente manera:

- **70%** del aprendizaje es adquirido de la experiencia, las tareas y la resolución de problemas en el puesto de trabajo, es decir, no hay mejor forma de aprender algo que haciéndolo. En esta experiencia se genera proactividad y necesidad de investigar con el fin de ganar experiencia y crear conclusiones.
- **20%** viene del jefe, de la gente que rodea al individuo y la retroalimentación que recibe. Enseñar con el ejemplo siempre ha sido un método efectivo, el personal de una empresa tiende a tomar la actitud de la gente que lo rodea y por ende el jefe debe ser la máxima representación de lo que un empleado debe llegar a ser. Si se acompaña en el día a día, la retroalimentación que se haga de su trabajo

---

<sup>8</sup> SENGE, P. La quinta disciplina. El arte y la práctica de la Organización abierta al aprendizaje, Barcelona, Granica, 1994.

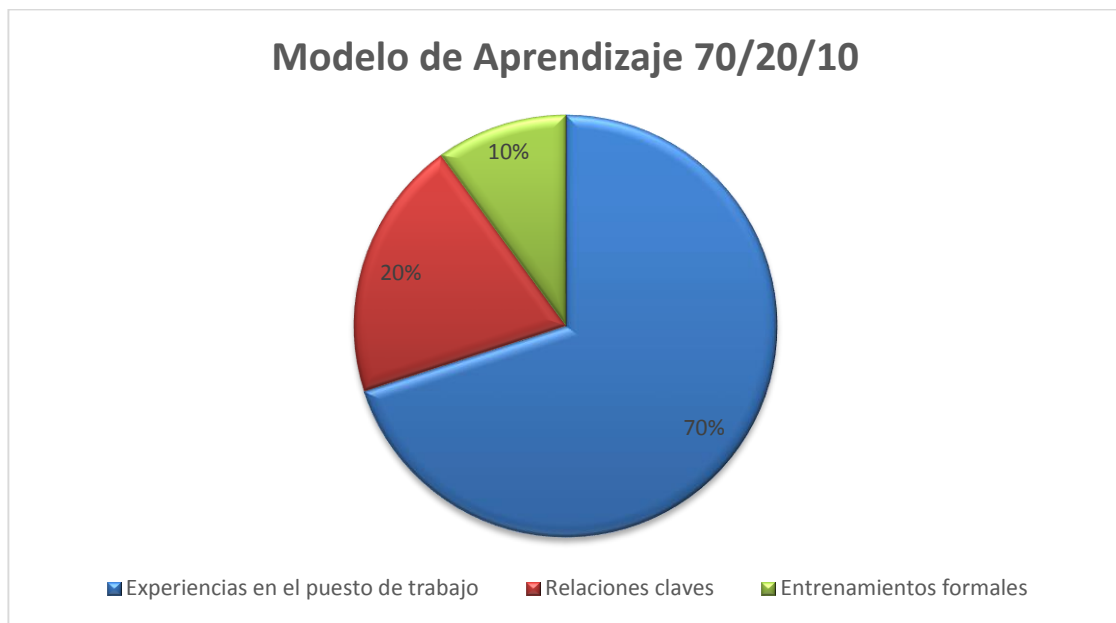
<sup>9</sup> LOMBARDO, Michael; EICHINGER Robert, The Career Architect Development Planner (1st ed.). Disponible en: [www.losrecursoshumanos.com](http://www.losrecursoshumanos.com)



le hará darse cuenta de sus errores y al mismo tiempo estará recibiendo información valiosa para su desempeño.

- **10%** del aprendizaje viene de cursos y libros, así que se debe fomentar la lectura e invertir en cursos de capacitación. No se puede exigir que el personal sea mejor cada día si no se les da las herramientas para lograrlo.

**Figura 3. Modelo de Aprendizaje 70/20/10**



Fuente: Propia

En conclusión este modelo plantea que las Organizaciones deberían orientar mayormente los esfuerzos de formación hacia estrategias que posibiliten el aprendizaje en la acción y menos a la capacitación indoor.

### **8.3 UNIVERSIDAD CORPORATIVA**

**8.3.1 Contexto Histórico** En las últimas décadas del siglo XX se evidencia un proceso creciente de internacionalización y transformación económica, social y cultural. La globalización ha traído consigo nuevos procesos productivos, distributivos y de consumo, además de la expansión y uso intensivo de la tecnología.

Este fenómeno de globalidad, ha dado lugar al auge del conocimiento, como un factor emergente y decisivo para el éxito, el cual ha traído consigo la aparición de una nueva disciplina para que sea capturado, distribuido y utilizado por las Organizaciones: *la Gestión del Conocimiento*. Este concepto se define como el proceso por el cual una Organización, facilita la trasmisión de informaciones y habilidades a sus empleados, de una manera sistemática y eficiente.<sup>10</sup>

La *Gestión del Conocimiento*, más que una moda es una necesidad estratégica de desarrollo y expansión, que se va convirtiendo en una fuente de ventaja competitiva, pues las personas que trabajan, deben ser más competentes, y por tanto las Organizaciones deben estar prestas a ofrecer educación oportuna y que esté alineada a los objetivos del Negocio.

Ante esta situación y considerando el afán de las empresas de ser cada día más competitivas, la capacitación ha ido adquiriendo un carácter estratégico ligado al desarrollo de las competencias laborales, que concibe el proceso de desempeño idóneo en la integración del *saber ser, el saber conocer y el saber hacer*<sup>11</sup>. Estos saberes se definen como:

- **Saber Ser:** consiste en el control actitudinal en la realización de una actividad.

- **Saber Conocer:** es observar, explicar, comprender y analizar un conjunto de conocimientos y herramientas, con el fin de procesar la información de manera significativa acorde con las expectativas individuales, las propias capacidades y los requerimientos de una situación en particular.

- **Saber Hacer:** consiste en actuar con respecto a la realización de una actividad o resolución de problemas, comprendiendo su contexto. Es el desempeño basado en procedimiento, instrumentos de actuación y criterios de desempeño.

Bajo este nuevo panorama, donde la Gestión del Conocimiento cobra tal importancia, se va generando en las Organizaciones la necesidad de contar con centros de desarrollo del talento humano, y es así como poco a poco empiezan a aparecer las *Universidades Corporativas*, como una forma de educación empresarial donde se busca transformar el conocimiento convirtiéndolo de tácito a explícito, además de transferir la cultura corporativa, para generar productos y procesos innovadores y por tanto generar una ventaja competitiva.

**8.3.2 Etimología** La palabra “Universidad” procede del latín Universitas, nombre abstracto formado sobre el adjetivo Universus-A-Um ("todo", "entero", "universal"). Universidad tiene la misma etimología que Universo y Universal, palabras que

---

<sup>10</sup> LORENZATTI, Marco, La Universidad Corporativa Llegó para quedarse. Disponible en <http://www.americlearningmedia.com/edicion-006/72-analisis/320-la-universidad-corporativa-llego-para-quedarse>

<sup>11</sup> TOBÓN, Sergio. Formación basada en Competencias. ECOE.Bogotá,2005.

expresan una multitud de cosas diferentes, pero en sentido de unidad. Universitas se usó para designar cualquier asociación o comunidad orientada hacia una meta común.

Desde la antigüedad las instituciones más poderosas fundaron universidades para sus propios intereses, gran parte de estas fueron fundadas por la iglesia en donde se estudiaba teología, posteriormente con el inicio de la era moderna, se enfatizó en la ciencia empírica y los procesos políticos, en donde el estado erigía las universidades y el conocimiento se convirtió en un medio para llegar al poder. Más tarde las universidades desarrollaron una forma de independencia, en una sociedad pluralista, asumiendo el papel de interpretar las diversas escuelas de pensamiento presentes en la sociedad, pero incluso esto cambió con el capitalismo que con una base tecnológica industrial, precisaba un mayor conocimiento tecnológico, así el papel de la universidad fue cambiando de servir al estado para dirigir a la sociedad y garantizar la empleabilidad de las personas<sup>12</sup>.

Hoy en día la universidad tradicional es un “establecimiento educacional dedicado a la enseñanza superior y a la investigación de un tema particular, el cual además está facultado para entregar grados académicos y títulos profesionales.”<sup>13</sup>

**8.3.3 Historia de la Universidad Corporativa** Desde la década de los 60 se crearon a nivel mundial centros especializados de generación de conocimiento y perfeccionamiento de competencias empresariales, que tomaron el nombre de Universidades Corporativas, constituidos como respuesta a las necesidades de las compañías tanto de gestionar el conocimiento interno como de proporcionar a sus empleados formación en un área de trabajo específica.

Esta historia comienza en Estados Unidos hace casi 50 años, cuando en la década de los 60 McDonald's pone en marcha la Hamburger University. Este hecho fue el punto de partida para el lanzamiento de las Universidades Corporativas. Durante los años `60, `70 y `80 se crearon otras cuantas, pero solo hasta los años `90 comenzaron a ser más populares.

Algunas de las Universidades Corporativas de mayor relevancia a nivel mundial son:

- Hamburger University Mac Donalds (1.963)
- Motorola University (1.971)
- General Motors (1.956)
- Disney (1.996)
- Gamesa (1.979)
- Fenosa (2.000)

---

<sup>12</sup> JARVIS, Peter, *Universidades Corporativas Nuevos Modelos de Aprendizaje en la Sociedad Global*, NARCEA S.A. Ediciones, Madrid, España. 2006, p. 13-19.

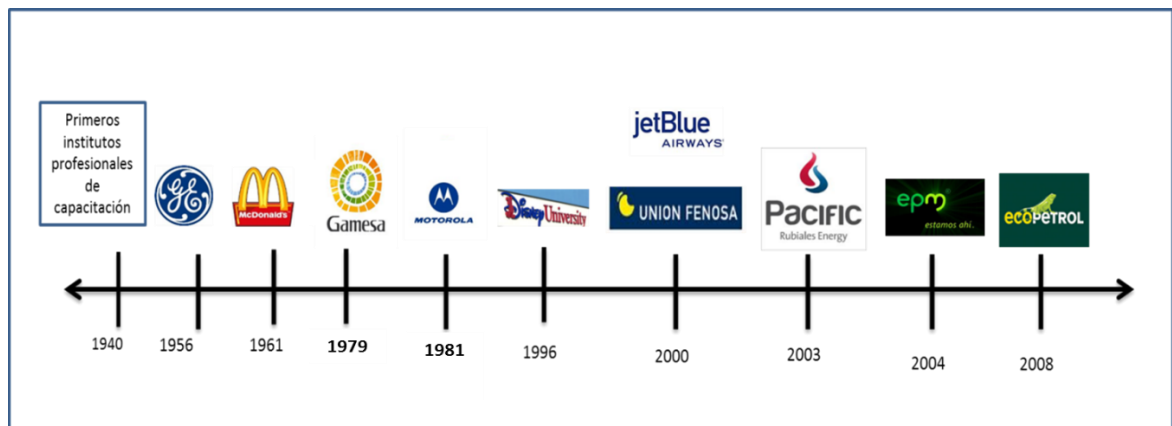
<sup>13</sup> <http://www.definicionabc.com/general/universidad.php>.

En Colombia las Universidades Corporativas más representativas, por haber logrado implementar sus modelos acordes a las necesidades de la Organización y su sector y por su capacidad de tangibilizar el impacto de ésta en el logro de los resultados empresariales son:

- **Universidad Corporativa de Ecopetrol (2.008):** ha logrado asegurar y transferir conocimiento y experiencia a las nuevas generaciones de trabajadores y de colombianos, mediante la implementación de diversas estrategias asociadas a la incorporación de nuevo conocimiento y tecnología, la creación del mismo a través de investigación e innovación de procesos y su documentación, entre otros
- **Universidad Corporativa Pacific Rubiales Energy (2.003):** Pacific Rubiales declara “En Pacific Rubiales Energy, sabemos que nuestra gente se constituye como un valioso artífice en el logro de los objetivos trazados y del éxito que hemos alcanzado, por eso a través de nuestras Políticas Corporativas de Talento Humano buscamos atraer, retener y motivar el mejor talento.”
- **Universidad Grupo EPM (2.004):** creada como una estrategia empresarial que tiene como objetivo promover el aprendizaje permanente alineando los conocimientos, las habilidades y las actitudes de las personas con las estrategias del Grupo EPM y de cada gerencia y dirección en particular.
- **Universidad Corporativa Hospital San Vicente de Paul (1.996):** busca garantizar la prestación de servicios asistenciales con altos estándares de calidad y preparar al colaborador como un ser integral en sus diferentes entornos: laboral, familiar, social, profesional y de empleabilidad.

En la figura 4, se muestra la línea de tiempo que hace referencia a la creación de algunas de las más destacadas Universidades Corporativas

**Figura 4. Línea de tiempo**



Fuente: Propia

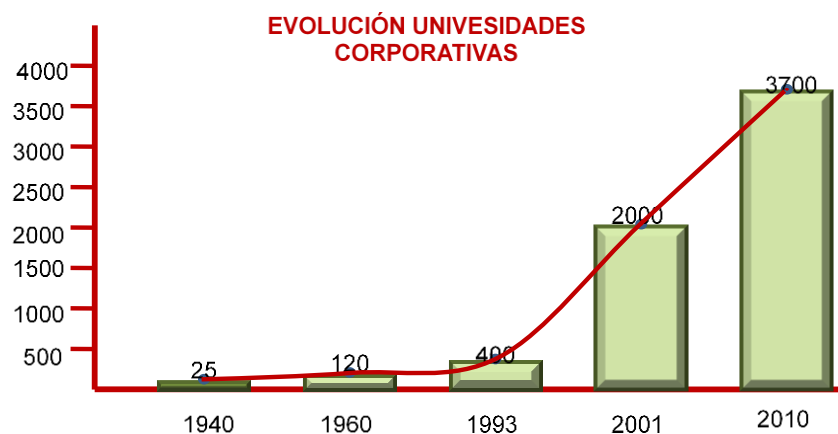
**8.3.4 Evolución de las Universidades Corporativas** La cuna de la creación de Universidades Corporativas fue los Estados Unidos, entre los años 1950 a 1970, cuando se convirtió prácticamente en una fiebre en las empresas, la creación de instituciones internas para ofrecer cursos a los empleados, con el objetivo de desarrollar sus competencias. En la figura 5, se muestra el crecimiento exponencial de las Universidades Corporativas a partir de los años 40.

Durante los 80 llegaron los desarrollos de alta tecnología y las inversiones en investigación y desarrollo y es allí donde las Universidades Corporativas ganaron mayor visibilidad y llegaron a ser una estrategia interesante para los empresarios.

Finales de los 90 fueron los responsables de grandes transformaciones, que aumentaron el interés de las empresas por mantener un diferencial y conseguir el éxito, haciendo más fuerte la estrategia de Universidades Corporativas.

De acuerdo con Hearn<sup>14</sup> (2011), el gran crecimiento de la Universidad Corporativa en el mundo se da en el año 2010. Este crecimiento se genera precisamente por la incorporación del e-learning al proceso formativo en la Organización, cuando se valora el alcance del mismo, no sólo en el ámbito del cubrimiento geográfico y de usuarios, sino de sus posibilidades en el desarrollo de la capacidad de aprender autónomamente, competencia que se estimula bajo esta modalidad, por la misma naturaleza de la interacción que se genera entre el participante y el ambiente de aprendizaje y la disciplina y compromiso que el desarrollo del proceso requiere.

**Figura 5. Evolución Universidades Corporativas**



Fuente: Tomado de <http://www.virtualeduca.info/fveduca/es/tematica-2012/70-formacion-continua-profesional-y-corporativa-/443-la-formacion-autonoma-y-el-e->

<sup>14</sup>ARGUELLES, Denise, La formación autónoma y el e-Learning: la estrategia para la formación corporativa en la era de la sociedad del conocimiento. Disponible en: <http://www.virtualeduca.info/fveduca/es/tematica-2012/70-formacioncontinua-profesional-y-corporativa-/443-la-formacion-autonoma-y-el-e-learning-laestrategia-para-la-formacion-corporativa-en-la-era-de-la-sociedad-del-conocimiento>

#### 8.4 EL CONCEPTO DE “UNIVERSIDAD CORPORATIVA”

El término de Universidad Corporativa resulta un tanto ambiguo, máxime si se piensa en la imagen que cada persona tiene de la universidad tradicional y se trata de extrapolarla al mundo empresarial. La idea del modelo de Universidad Corporativa, no se basa en copiar de la universidad tradicional su estructura y denominación para trasvasarlo tal cual a la Organización. Por el contrario, se trata de beber en sus bases para adaptar al mundo del aprendizaje empresarial, aquellos elementos que hacen que una institución tan consolidada como ésta sea una de las fuentes críticas de desarrollo social.

Del concepto de Universidad Corporativa existen varias **definiciones**, como lo plantean varios autores. Algunas de ellas son:

- “Una Organización central que sirve a múltiple grupos para ayudar a la Organización a desarrollar las capacidades de los empleados requeridas para el éxito”.

*Jim Moore, Sun University*

- “La Universidad Corporativa es la Organización responsable de gestionar el proceso de aprendizaje y el conocimiento de una corporación con el propósito de incrementar el valor total para los shareholders de la empresa”.

*Tom McCarty, MotoroUniversity*

- “Una Universidad Corporativa es una entidad educacional, es una herramienta estratégica diseñada para asistir a su Organización (madre) en el logro de su misión, realizando actividades que promuevan el aprendizaje individual y organizacional, el conocimiento y el saber”

*Mark Allen, Director de Educación Ejecutiva  
Peeperdine University*

- “La Universidad Corporativa es una idea que puede adoptar mucha formas, pero siempre debe ser un motor de cambio estratégico”

*John Storey  
(Handbook of Corporate University Development)*

- “Son herramientas para la implementación de la estrategia de la compañía y que su propósito fundamental es la mejora del desempeño tanto de la empresa como conjunto y sus áreas de Negocio como de las personas que colaboran en la consecución de sus objetivos”

*Rubio (2012)*

- “La Universidad Corporativa es un centro de desarrollo del talento humano, en donde no solamente se capacita al personal en los elementos técnicos, teóricos y prácticos necesarios para su desempeño laboral, sino que se forma en la propia cultura de la Organización, buscando la transformación de sus comportamientos y conocimientos en pro de su crecimiento ”

*Meister (1998)*

- “Consiste en formar y desarrollar el talento humano en la gestión empresarial, promover la gestión del conocimiento organizacional (generación, asimilación, difusión y aplicación) a través de un proceso de aprendizaje activo y continuo.”

*Eboli (1999)*

- “La Universidad Corporativa es un proceso orientado a resultados y permanente, que nace a partir de responder la siguiente pregunta: ¿Qué necesitan saber los trabajadores para desempeñarse adecuadamente en sus respectivos cargos?”

*Lorenzatti (2000)*

## **8.5 SIETE PILARES DE LA UNIVERSIDAD CORPORATIVA<sup>15</sup>**

Aunque sobre el concepto de Universidad Corporativa, no hay una definición única, éste se soporta en 7 pilares, los cuales se presentan en la figura 6.

---

<sup>15</sup> FEE, Kenneth, The Seven Pillars of the Corporate University. Disponible en: [www.learnforever.co.uk](http://www.learnforever.co.uk).

**Figura 6. Siete pilares de la Universidad Corporativa**



Fuente: Antonio Peña Iver, Socio Director de Psicocut

Los elementos que incluye cada uno de estos pilares son:

**8.5.1 Alcance, misión y objetivos** Lo primero que una Organización debe considerar a la hora de estructurar una Universidad Corporativa, es entender muy bien la necesidad y aplicación presente y futura de ésta.

Además debe preguntarse:

- **Necesidad:** ¿Por qué la necesito? ¿Cómo se alinea con la estrategia?
- **Aportes y beneficios:** ¿Qué va a hacer dentro de la Organización?
- **Beneficios:** ¿Cuáles serán sus objetivos?

Estas preguntas conducirán a la formulación de la estrategia de la Universidad Corporativa, como una declaración alineada con la misión y visión, la cual debe estar articulada con la estrategia organizacional y los valores que la sustentan.

Definir una estrategia es la oportunidad para generar una apuesta desde la Universidad Corporativa que genere valor, esté integrada con los retos del Negocio y la cobertura buscando involucrar al mayor número personas de la Organización en ella.

La estrategia es una manera de hacer público lo que se busca con esta herramienta, asegurar que desde el principio se conocen los valores que la sustentan y los medios para alcanzar las metas y objetivos trazados. Además la estrategia pretende mostrar cómo la Universidad Corporativa genera valor agregado a la Organización.



Sin duda, lo que marca la diferencia en cuanto a las variedades posibles de Universidades Corporativas es el alcance que cada compañía le quiere dar. Y ello, depende de la dimensión interna o externa que se le quiera dar a la misma:

- *Desde un punto de vista de dimensionamiento interno*, la Universidad Corporativa puede poner el foco en el desarrollo de colectivos críticos, especialmente, en sus cargos estratégicos, como son: los directivos y los profesionales con alto potencial. Toda la actividad de participación y aprendizaje que se genera en este modelo se hace pensando de una forma corporativa, al margen de donde se encuentren los profesionales, tratando de transmitirles los valores, competencias y visión del Negocio.

- *Desde un punto de vista de dimensionamiento externo*, la Universidad Corporativa puede focalizarse en el desarrollo de actividades formativas en competencias y conocimientos críticos de cara a las metas del Negocio y al poder de diferenciación y dirigiéndose a proveedores, clientes o porque no, futuros candidatos. Este es el modelo de “Universidad Corporativa abierta”.

Existen pues, gran variedad de Universidades Corporativas con base a los diferentes enfoques de alcance que se le pueden dar. Annick Renaud, en un estudio sobre esta realidad en 36 países, llega a distinguir hasta siete tipos diferentes de universidades corporativas, algunas de ellas con formas jurídicas especiales: escuelas de Negocio, fundaciones, departamentos internos de formación, entre otros.

**8.5.2 Procesos de Funcionamiento Interno** Una de las claves de éxito de la Universidad Corporativa está en disponer de un modelo de funcionamiento interno que, con unos estándares operativos de calidad, le garanticen la eficiencia en su actuación tanto en el desarrollo de su actividad como en sus resultados.

Una excelente Universidad Corporativa cuenta con unos procesos bien definidos y una unidad que los gestione adecuadamente, que suele ser el antiguo departamento de formación, permitiendo homogeneizar la práctica de formación y desarrollo a nivel interno y ser el soporte para externalizar en el Negocio esta función.

Estos procesos, con sus criterios de actuación y herramientas de gestión, suelen explicitarse en torno a los cuatro ejes clásicos de actividad de aprendizaje y desarrollo profesional en la Organización:

- *Detección de necesidades de formación*, con base al trabajo demandado de diferentes fuentes como: las institucionales o corporativas (de donde emanan las necesidades transversales de formación), las colectivas o de las áreas, así como las individuales (para satisfacer carencias de adaptación, desempeño e incluso, auto desarrollo).

- *Planificación formativa*, con base a una adecuada concreción de las necesidades formativas en programas de formación, que estén dentro del alcance de la Universidad Corporativa.
- *Desarrollo de la actividad formativa*, contemplando los aspectos críticos y estándares a seguir para la programación, selección de participantes, Organización, alianzas con proveedores, ejecución de las acciones y su administración.
- *Seguimiento de la formación*, a lo largo del desarrollo de toda la actividad como el impacto en resultados de satisfacción, aprendizaje, desempeño y resultados en Negocio.

**8.5.3 Oferta de Contenidos** La Universidad Corporativa se caracteriza, generalmente, por plantear la formación de los profesionales a corto y largo plazo, al mismo tiempo. Todo ello, con el fin de garantizar la motivación, adaptación, desempeño e impacto en los resultados de las personas y facilitar así el desarrollo de su talento.

De ahí, que la oferta de contenidos de la Universidad Corporativa, en línea con el alcance de la misma, debe ser de gran calidad y puede llegar a plantear dos tipos de programas: los *planes formativos curriculares, asociados a la trayectoria profesional* de un colectivo concreto, como por ejemplo: directivos, jóvenes talentos o profesionales de una línea de Negocio específica y las *acciones formativas de coyuntura o tácticas*, para facilitar la consecución de unos objetivos operativos o de Negocio concretos.

Ligada a esta oferta de contenidos, hay enfoques metodológicos concretos para garantizar la eficacia de su desarrollo. En los programas de larga duración cada vez es más común ver modelos *Blended Learning* y un equipo de formadores internos o externos de calidad reconocida.

**8.5.4 Servicios de Gestión** Considerando que el modelo de Universidad Corporativa trata de apoyar, como mínimo, el desarrollo cultural, competitivo y de Negocio de las Organizaciones con independencia de su diversidad funcional y geográfica; disponer de adecuados sistemas de gestión de la información es crítico para ello, por lo cual resulta relevante aprovechar las ventajas de las nuevas tecnologías.

El modelo de Universidad Corporativa trata, desde el principio de disponer de las adecuadas bases de información necesarias para la gestión de su actividad con indicadores de gestión integrados en las bases de datos de Recursos Humanos y del Negocio. Es común además, que ligada a la Universidad Corporativa, exista una

web que no solo soporte los servicios de aprendizaje de los participantes, sino que permita la interacción entre ellos para promover su participación y la generación de conocimiento colectivo.

### 8.5.5 Calidad e Imagen

- **Imagen o Branding** La Universidad Corporativa se focaliza en desarrollar una actividad de mayor calidad y se esfuerza por explicitarlo interna y externamente, a través de acciones de marketing. Así, la Universidad Corporativa se convierte en un “icono” de prestigio interno, por la preocupación que muestra por entrenar a sus profesionales adecuadamente, y de diferenciación externa, como elemento de competitividad en el mercado con base al profesionalismo adquirido por sus empleados.

Se trata de algo más que la asignación de un nombre y el diseño de un logotipo. La imagen es la oportunidad para posicionar el aprendizaje, de tal manera que éste se entienda como parte del propósito estratégico de la Organización.

A través de la imagen, la Universidad Corporativa puede generar un efecto inspirador en sus participantes, convirtiéndose en un vehículo para crear aprendizaje y cultura e incluso convertir a la Organización en un lugar atractivo para trabajar, atraer a los mejores talentos y fomentar su desarrollo continuo.

- **Calidad** Por otro lado con el fin de mostrar la calidad de la actividad de aprendizaje desarrollada en la Universidad Corporativa y siguiendo unos procedimientos de funcionamientos eficaces y estandarizados, se pueden desarrollar procesos de Certificación de la actividad formativa a dos niveles:

*Acreditación de la práctica de la Universidad Corporativa*, a través de la Certificación por organismos externos especializados en ello, con base a la evaluación y cumplimiento de determinados estándares organizativos y de desarrollo del modelo.

- *La Certificación del Aprendizaje individual por parte de los participantes*, con base al cumplimiento de criterios objetivos de participación, aprendizaje e incluso desempeño por parte de las personas, a lo largo de su proceso formativo.

**8.5.6 Estructura Organizativa** La Universidad Corporativa está dotada de organismos que facilitan la implicación directiva en la gestión de la misma y da

relevancia a los formadores internos, siguiendo en parte la base filosófica del mundo académico universitario.

De ahí, que una Universidad Corporativa suele contar, entre otros, con organismos como:

- *Consejos “rectores”*, presididos por el presidente o consejero delegado de la compañía y compuestos por los primeros niveles directivos de la misma, con el fin de validar y seguir los planes formativos. En este caso, los responsables de formación adquieren el rol de secretarios o directores ejecutivos de los mismos. Y ligado a cada división de Negocio o de soporte clave en la Organización, suelen constituirse “escuelas” o “decanatos”, donde los directores generales de las divisiones son los presidentes o “decanos” de las mismas.

Con este tipo de estructuras, se promueve una implicación más formal de la línea directiva en la planificación, comunicación y desarrollo de las acciones formativas.

- *Comunidad de Formadores Internos*, en las que se da relevancia y se entrena de forma continua a los formadores internos fijos u ocasionales de los que pueda disponer la Universidad Corporativa, como si fuesen un auténtico equipo de “faculties” de una escuela de Negocio

**8.5.7 Soporte Físico** Resulta controvertido afirmar que para disponer de una Universidad Corporativa se requiere de un edificio que soporte, al menos, su actividad principal como si de un “campus” universitario se tratase. Lo más objetivo es decir que no es necesario, pero, lo cierto es que la mayoría de las prácticas en este campo demuestran que ligado a una Universidad Corporativa hay un edificio emblemático.

En este tipo de edificios es donde se organizan los principales eventos de Universidad, convirtiéndose en un símbolo de prestigio de la formación para la compañía, donde asisten los empleados como estudiantes y los directivos como formadores o movilizados. Y es, también, en donde reside el corazón de la gestión de la Universidad Corporativa: los profesionales de la Formación y Desarrollo.

Ligado al soporte físico, una Universidad Corporativa no puede olvidar que dispone de otros tres ejes para desarrollar con éxito su actividad:

- *El Equipo directivo en su rol de “coach” de sus colaboradores.*
- *El Campus de Formación online.*
- *El Puesto de Trabajo como elemento de entrenamiento práctico para los empleados.*

## 8.6 MODELOS DE UNIVERSIDAD CORPORATIVA

Así como no existe una definición única para el concepto de Universidad Corporativa, tampoco existe un modelo único que la represente, pues cada empresa de acuerdo a su cultura y objetivos estratégicos define el modelo que más se ajuste a sus necesidades, claro está teniendo como base los siete pilares vistos anteriormente.

Algunos modelos de Universidades Corporativas representativos a nivel mundial son:

**8.6.1 Universidad Corporativa Gamesa<sup>16</sup>** Gamesa uno de los líderes tecnológicos globales en la industria eólica mundial, cuya presencia está en los principales mercados eólicos del mundo como España y China y en mercados locales de India, Estados Unidos y Brasil. Gamesa es un referente mundial en el mercado de la promoción, construcción y venta de parques eólicos en Europa, América y Asia.

En 2010, Gamesa puso en marcha el proyecto de su Universidad Corporativa, una iniciativa con la que la compañía pretende contribuir a la empleabilidad de sus empleados, así como promover el compromiso y alineación con la estrategia y cultura corporativa.

La idea de crear una Universidad Corporativa se inició en 2008 para atender las necesidades de crecimiento e internacionalización de la compañía y la demanda de talento global. La iniciativa responde también a las necesidades de un entorno empresarial cambiante, que requiere de capital humano cualificado y flexible.

La rapidez y frecuencia de los procesos de cambios corporativos y la emergencia de la economía del conocimiento ha propiciado en Gamesa el impulso de iniciativas de branding y atracción del talento, que la ayuden en su objetivo de convertirse en empleador de referencia y que contribuyan a aumentar el compromiso y alineación de sus empleados con la estrategia y cultura de la compañía.

El alcance global de la Universidad Corporativa Gamesa permite a la compañía llegar a todas las geografías donde posee oficinas y bases industriales, así como a todos sus Negocios y actividades, categorías profesionales y áreas de conocimiento. Su carácter integral, además, incorpora a otros colectivos de su cadena de valor, como clientes y proveedores.

Asimismo, la Universidad de Gamesa trasciende el concepto tradicional de Universidad Corporativa, centrado en los procesos formativos, y se fundamenta en la gestión integral del ciclo de talento, incorporando bajo su responsabilidad las

---

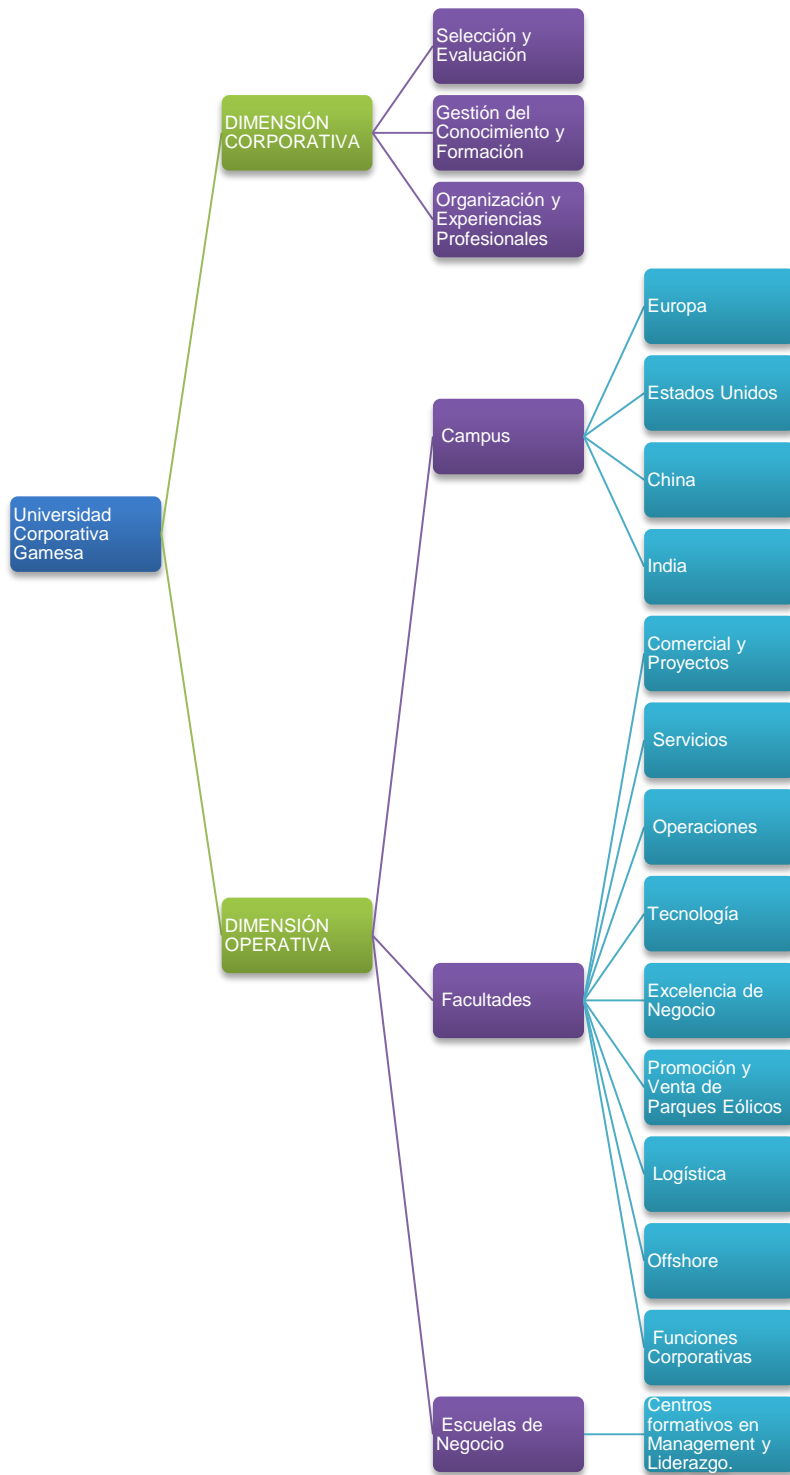
<sup>16</sup> <http://www.gamesacorp.com/es/capital-humano/universidad-corporativa/>

funciones de Organización, selección, evaluación, gestión del conocimiento, formación y trayectorias profesionales.

La Universidad Corporativa Gamesa tiene una dimensión global y da cobertura a los empleados de la compañía, desde sus sedes y centros industriales de todo el mundo.

La Universidad se estructura en una **dimensión corporativa** y otra **operativa**, esta última desglosada en **Campus, Facultades y Escuelas de Negocio**, como se muestra en la figura 7.

**Figura 7. Mapa mental - Estructura Universidad Corporativa de Gamesa**



Fuente: Propia

Para el desarrollo de esta estructura, la Universidad Corporativa Gamesa cuenta con Campus, tanto presenciales como virtuales, y se complementa con centros especializados de formación en Noáin (Navarra) y en Estados Unidos, donde se encuentran disponibles todo tipo de equipamientos y materiales (armarios eléctricos, nacelles, generadores, multiplicadoras, primer tramo de torre, bujes, etc.).

La Universidad se apoya en sistemas de información que aseguran una gestión eficaz y eficiente de los procesos asociados a la gestión del talento. Además, cuenta con un espacio online donde se facilita la interactividad con el empleado.

En este sentido, se encuentra disponible una plataforma e-Learning, con más de 4.000 licencias para impulsar el aprendizaje continuo, y un portal de empleo para difundir las oportunidades de experiencias profesionales y gestionar la bolsa de candidatos tanto internos como externos.

**8.6.2 Universidad Corporativa Gas Fenosa<sup>17</sup>** Gas Natural Fenosa es un grupo multinacional líder en el sector energético, pionero en la integración del gas y la electricidad. Está presente en más de 25 países, donde ofrece servicio a cerca de 20 millones de clientes de los cinco continentes, con una potencia instalada de 16 GW y un mix diversificado de generación de electricidad.

Gas Natural Fenosa, opera en toda la cadena de valor del gas, desde la exploración a la distribución y comercialización, pasando por la producción, licuefacción y transporte. Además cuenta con instalaciones para el almacenamiento de gas y la regasificación. Es considerada además el tercer operador eléctrico del mercado español y un importante actor en Latinoamérica.

La Universidad Corporativa de Fenosa se creó en el año 2000 y fue la pionera de las universidades corporativas españolas. Aunque su objetivo principal es atender las necesidades formativas de Gas Natural Fenosa en todos los niveles y ámbitos de la Organización, actualmente incorpora a sus proveedores a través de la Universidad Extendida. La Universidad Corporativa es la responsable de la gestión del conocimiento en toda la compañía.

La misión de la Universidad Corporativa es: *“Contribuir a desarrollar profesionales que hagan realidad la visión de Gas Natural Fenosa”*

**Sus objetivos son:**

- Promover los valores y la cultura corporativa.
- Compartir la visión estratégica de la empresa.

---

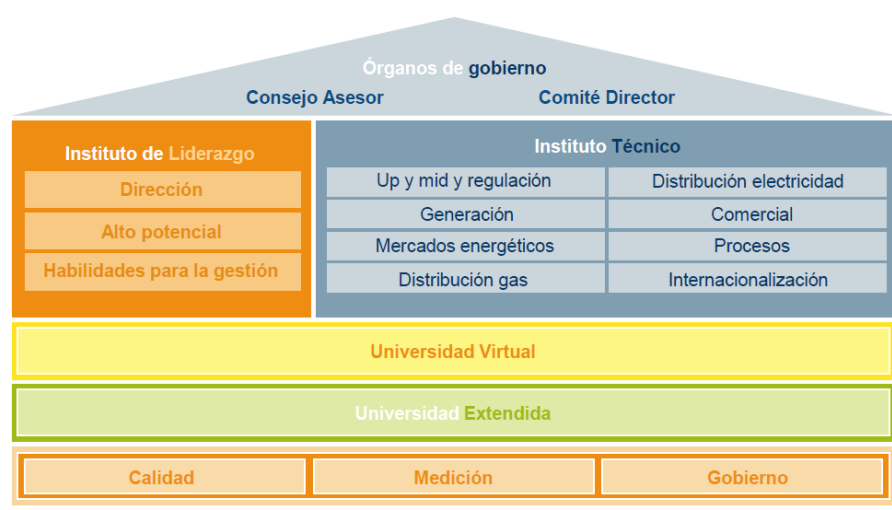
<sup>17</sup> Universidad Corporativa plan 2013. Disponible en: <http://www.gasnaturalfenosa.com/es/la+compania/1297127601416/que+hacemos.html>



- Implantar los estilos de liderazgo y de trabajo propios de la Organización.
- Desarrollar un sentimiento de orgullo y pertenencia a la empresa.
- Garantizar que los empleados adquieran los conocimientos técnicos y las habilidades necesarias para alcanzar los objetivos estratégicos marcados.
- Transmitir y compartir la experiencia y las mejores prácticas existentes en la compañía.
- Ser lugar de encuentro multinacional y multidisciplinar de los profesionales para fomentar las relaciones internas en el día a día y la orientación a objetivos comunes.
- Contribuir a la motivación de nuestras personas.
- Destacar por la excelencia en su actuación, siendo un referente internacional.
- Ser un observatorio de tendencias del sector.

La Universidad Corporativa Gas Natural Fenosa está estructurada en Institutos de Liderazgo y Técnico, Universidad Virtual y Extendida, todos regidos por unos órganos de gobierno, como se muestra en la figura 8.

**Figura 8. Estructura Universidad Corporativa Gas Fenosa**



Fuente: Tomado de <http://www.gasnaturalfenosa.com/es/la+compañia/1297127601416/que+hacemos.html>

**El Consejo Asesor y el Comité Director** aseguran la conexión permanente entre la estrategia de la compañía y la actividad de la Universidad Corporativa. En estos se cuenta con representantes de la alta dirección de la empresa y con asesores externos de prestigiosas instituciones académicas.

En lo referente a la generación de conocimiento, la Universidad Corporativa se estructura en el Instituto de Liderazgo y el Instituto Técnico, que, a su vez se dividen en escuelas y éstas en aulas, concebidas para aumentar el nivel de especialización al máximo.

**El Instituto de Liderazgo**, cubre a todos los niveles del equipo directivo y los mandos intermedios, garantizando el desarrollo del talento para impulsar la visión estratégica en el corto y largo plazo. Este trabaja en 3 tipos de habilidades: de Negocio, interpersonales y personales.

**El Instituto Técnico** asegura el know-how necesario para el crecimiento de la empresa. Este se focaliza en los conceptos y las técnicas de trabajo para áreas de Negocio y funciones corporativas; en la formación de modelos, procesos y procedimientos; en transmitir los conocimientos de los expertos internos con experiencia crítica; en difundir la experiencia y las mejores prácticas externas; en formar sobre tecnologías de punta y en actuar como observatorio de novedades, que son transmitidas a través de su actividad.

**La Universidad Virtual**, accesible a todos los empleados, alberga la formación y el conocimiento en un espacio único. Se asienta en una plataforma tecnológica potente y avanzada, organizada en grupos, según las necesidades de conocimiento de los usuarios. Los contenidos están disponibles en diversos formatos (videos, simuladores, webinars, etc) y cuenta con herramientas colaborativas, de modo que los empleados reciban y aporten conocimiento.

**La Universidad Extendida** nació en 2012, con el propósito de apoyar las relaciones que se mantienen con agentes externos, trascendiendo así las fronteras de la Universidad Corporativa. La finalidad de ésta es introducir mejoras significativas en el proceso de interacción con clientes y proveedores, fundamentalmente, a través de la capacitación, la transferencia de mejores prácticas y el incremento de la comunicación y la integración. La Universidad Virtual, es una de las palancas que facilitan esta misión, gracias a las posibilidades de accesibilidad, alcance y oportunidades de ampliar y compartir el conocimiento.

En la figura 9, se evidencia que para cumplir con los objetivos trazados la Universidad Corporativa Fenosa, identifica las necesidades de formación con el apoyo de las direcciones generales y los *Business Partners* y proporciona los recursos precisos para que esas necesidades se vean satisfechas. Posteriormente la Universidad Corporativa, que cuenta con un modelo propio, mide la eficacia y los resultados prácticos de la formación a través de encuestas de satisfacción, de aplicación del aprendizaje y de percepción de los responsables de las unidades corporativas y de los Negocios del grupo. La finalidad de la medición es mejorar la calidad formativa, buscando la excelencia.

**Figura 9. Procesos Internos Universidad Corporativa Gas Fenosa**



Fuente: Tomado de

<http://www.gasnaturalfenosa.com/es/la+compania/1297127601416/que+hacemos.html>

**8.6.3 Universidad Corporativa Ferrovial<sup>18</sup>** Ferrovial es uno de los principales grupos mundiales de infraestructuras, que actúa en 4 Negocios: aeropuertos, autopistas, construcción y servicios. Cuenta con una plantilla de unos 57.000 empleados y tiene presencia en más de 25 países.

La innovación, el medio ambiente y el compromiso con la sociedad son la señal de identidad de Ferrovial a partir de las cuales construye, crea, gestiona infraestructuras y presta servicios a grandes comunidades. En definitiva, son el camino hacia la mejora de la calidad de vida y el progreso de las personas.

Universitas Ferrovial Summa, nace con la vocación de convertirse en el motor de desarrollo del talento diferencial de Ferrovial. Una Universidad orientada a transmitir conocimientos, compartir experiencias, y construir relaciones dentro de Ferrovial, a través de actividades formativas, foros de debate, conferencias, mesas redondas y comunidades de innovación.

La Universidad Corporativa de Ferrovial representa un lugar de encuentro para sus profesionales con un triple objetivo:

- Transmitir los valores y la cultura corporativa.
- Desarrollar un estilo de dirección eficaz y representativo de Ferrovial.

<sup>18</sup> CARAZO MURIEL, José Antonio, Universidad Ferrovial SUMMA: Una fábrica de talento y liderazgo, En: Capital Humano N° 267 Julio/Agosto 2012. Disponible en: [www.wke.es/premioscapitalhumano.es/pdf/ferrovial.pdf](http://www.wke.es/premioscapitalhumano.es/pdf/ferrovial.pdf)

- Potenciar las habilidades y conocimientos que permiten a Ferrovial aportar a sus clientes un valor diferencial.

La Universidad Ferrovial es responsable de la formación transversal para todos sus profesionales y cada Unidad de Negocio asume su formación técnica y específica.

Esta persigue dar respuesta a dos tipos de necesidades:

1. Las de **carácter estratégico**, vinculadas a nuevas necesidades de Negocio (expansión, internacionalización nuevos mercados, cambios organizativos, etc) que se recogen en las diferentes reuniones de sus órganos de gobierno o en las propias áreas de Recursos Humanos de la diferentes Unidades de Negocio, y que buscan contribuir al desarrollo de la Organización a mediano y largo plazo.
2. Las **recogidas en los procesos internos de Evaluación y Planificación del Desarrollo del Recurso Humano**; que pretenden servir de soporte a los planes de desarrollo individuales que se obtienen a través de la Evaluación de Competencias y Planificación del Desarrollo.

Para ambas necesidades la universidad cuenta con un Plan de Formación anual, el cual se desarrolla con base a la detección de necesidades descrita anteriormente y en función de dicha demanda, se organiza el número de sesiones de formación y su orden cronológico.

Para el caso de **acciones formativas no planificadas** con alcance transversal, que atienden a una necesidad formativa planteada por una Unidad de Negocio, se tiene en cuenta la capacidad y disponibilidad de los espacios, fechas y presupuesto, para determinar la ejecución de las mismas, entendiendo que el objetivo es ayudar a la empresa a adaptarse a las necesidades presentes y futuras.

La Universidad Ferrovial está integrada dentro de la Dirección General de Recursos Humanos que, junto con otras Direcciones Generales tiene la misión principal de diseñar la estrategia de la Compañía, estableciendo las políticas, directrices y guías de actuación globales asociadas a los distintos ámbitos funcionales.

La Universidad Ferrovial ofrece una formación adaptada a las necesidades de cada empleado, que le permita desarrollarse como profesional dentro de Ferrovial, a través de una oferta formativa **estructurada** en tres Escuelas:

- **Escuela de Liderazgo:** Incluye talleres para mejorar las habilidades profesionales de nuevos managers, mandos medios y directivos.
- **Escuela de Negocio:** Especializada en áreas de conocimiento transversales, incluye las Aulas de Negocio de Finanzas, Sistemas, Calidad, Medio Ambiente,

Recursos Humanos y los Programas de Formación de Desarrollo Directivo y Gestión Directiva.

- **Escuela de Integración Cultural:** Centrada en involucrar el carácter internacional de Ferrovial a los empleados través de su aula de idiomas. Incluye el Programa de Acogida, donde se da a conocer una visión global de la compañía, que persigue que las nuevas incorporaciones tengan mayor conocimiento y exista mayor integración de las personas dentro de la Organización.

Para el logro de los objetivos, la Universidad cuenta con una estructura física y organizacional que soporta sus operaciones, así:

- **Campus:** El campus de la Universidad Corporativa de Ferrovial está ubicado en el Euroforum Felipe II, a tan sólo 45 minutos de Madrid y dispone de todos los medios para asegurar la excelencia de los programas formativos.
- **Gobierno de la Universidad** conformado por el Comité de Dirección y el Académico, y cuyos integrantes son directivos de todos los Negocios que marcan la estrategia anual de la Universidad y gestionan los procesos.
- **Gerencia**, la cual se encarga de definir la estrategia, coordinar equipos, hacer el seguimiento del presupuesto e indicadores y gestionar las demandas de Formación que se reciben de toda la compañía.
- **Equipo de Operaciones** que se encarga de gestionar las demandas, planificar calendarios, realizar convocatorias y logística, y del seguimiento y realización de reportes.
- **Equipo de Contenidos** que diseña los cursos, selecciona los proveedores, coordina las acciones entre proveedores y expertos internos, y supervisa, evalúa y hacen el seguimiento las acciones formativas.

*Universitas Ferrovial SUMMA* , ha sido galardonada con el Premio Capital Humano 2012 en la categoría de Política Estratégica de Formación y Desarrollo, por establecer un itinerario formativo para toda su línea de mando vinculado a los resultados del Feedback 360º y por ser pionera en su sector con la creación de la Universidad Corporativa.

**\* Valor Agregado de la Universidad Corporativa a Ferrovial**

- Se ha alcanzado un objetivo diferenciador, dentro del sector de Construcción y Servicios, al implantar una política de formación orientada a la mejora de las habilidades de liderazgo, con la introducción de formación específica en habilidades

directivas y de gestión de personas. La compañía tiene una sólida experiencia, al igual que otras compañías de su sector, en formación técnica y especializada. Sin embargo, lo que hace diferenciador este proyecto, es su apuesta por la formación de los líderes del futuro, no solo a través de la formación técnica, sino a través de las escuelas de liderazgo e integración, otorgando un especial protagonismo al mando y a la persona en el desarrollo de su carrera y mejora de sus capacidades y habilidades en su ámbito profesional y personal.

- Ferrovial, a través de su política de formación y desarrollo, y especialmente con la implantación de una sede física para la formación, que permite reunir a todos los profesionales de las distintas sociedades y países en los que está presente, no solo consigue una mejora de las habilidades sino que ha conseguido generar sinergias de Negocio y conocimiento entre las diferentes áreas con el fin de construir conjuntamente una cultura propia integrando la diversidad

- Se ha potenciado el proceso de integración del Grupo, facilitando el conocimiento entre empleados de diferentes áreas de Negocio y países, y favoreciendo la creación de una Cultura Corporativa común sin fronteras.

- Ha fomentado un desarrollo continuo de las habilidades precisas para el mejor desempeño de cada profesional cubriendo así las mejores formas de realizar su trabajo en función de sus necesidades concretas y asegurando el liderazgo en los mercados en los que opera.

- Ha alcanzado un desarrollo continuo de los conocimientos concretos en materia específica de áreas que nuestros profesionales requieren en aras a que desempeñen sus funciones con una formación específica cada vez mayor que les permita posicionarse como expertos.

- Ha formado a sus profesionales dotándoles de una mayor capacitación en aras a facilitarles las herramientas necesarias para adaptarse a los cambios generados por el nuevo panorama económico, político y social.

- Ha incrementado la alineación de la formación con las necesidades de Negocio, asegurando una oferta completa y de calidad. Para ello ha impulsado y promovido nueva formación en todas las escuelas y concretamente es destacable la asociada al proceso de evaluación 360 o Colectivo Top 150 y al Colectivo de Managers.

- Ha ganado orientación internacional a través de sus programas y de los asistentes que han acudido a los mismos.

- Ha promovido una mayor participación y generación de Networking a través de fomentar participaciones en los programas de profesionales de otras unidades,

como oyentes o como docentes, favoreciendo nuevos puntos de vista y nuevas sinergias.

**8.6.4 Universidad Corporativa Ecopetrol<sup>19</sup>** Ecopetrol S.A. es la empresa más grande de Colombia y la principal compañía petrolera en este país. Por su tamaño, Ecopetrol S.A. pertenece al grupo de las 39 petroleras más grandes del mundo y es una de las cinco principales de Latinoamérica. Es el dueño absoluto o tiene la participación mayoritaria de la infraestructura de transporte y refinación del país, posee el mayor conocimiento geológico de las diferentes cuencas, cuenta con una respetada política de buena vecindad entre las comunidades donde se realizan actividades de exploración y producción de hidrocarburos, es reconocida por la gestión ambiental y, tanto en el upstream como en el downstream, ha establecido Negocios con las más importantes petroleras del mundo.

Cuenta con campos de extracción de hidrocarburos en el centro, el sur, el oriente y el norte de Colombia, dos refinerías, puertos para exportación e importación de combustibles y crudos en ambas costas y una red de transporte de 8.500 kilómetros de oleoductos y poliductos a lo largo de toda la geografía nacional, que intercomunican los sistemas de producción con los grandes centros de consumo y los terminales marítimos.

Ecopetrol y sus colaboradores han logrado de una u otra manera asegurar y transferir conocimiento y experiencia a las nuevas generaciones de trabajadores y de colombianos, mediante la implementación de diversas estrategias asociadas a la incorporación de nuevo conocimiento y tecnología, la creación del mismo a través de investigación e innovación de procesos y su documentación, entre otros.

Creado en 1985, el Instituto Colombiano del Petróleo (ICP), centro de investigación y desarrollo de Ecopetrol, ha sido un actor importante para el aseguramiento de ese capital intelectual generado en cerca de seis décadas de trabajo.

Si bien es cierto que Ecopetrol cuenta con casi seis décadas de experiencia, y que la gestión del conocimiento y la tecnología ha sido parte importante de su día a día, la empresa ha empezado a consolidar estos “intangibles” a través de diversas herramientas; una de ellas la Universidad Corporativa.

Para Ecopetrol desarrollar el talento humano competente es fundamental para el logro de su estrategia; por esta razón, creó la Universidad Corporativa encargada de planear y ejecutar los planes de aprendizaje y desarrollo de sus colaboradores en el país. En el año 2008 entró en funcionamiento dicha Universidad la cual cuenta con una amplia oferta de capacitación conformada por cursos dictados por

---

<sup>19</sup> Ecopetrol inaugura Universidad Corporativa. Disponible en: <http://www.ecopetrol.com.co/contenido.aspx?conID=41087&catID=200>

instructores internos en temas exclusivos del petróleo y gas; así como la forma de operar los campos de producción y las refinerías.

La oferta de formación se amplía mediante alianzas con algunas universidades del país, con quienes se crean convenios de cooperación en temas de investigación y desarrollo aplicados a la industria petrolera en Colombia.

Universidad Corporativa de Ecopetrol cuenta con escuelas de formación por cada especialidad, mejores prácticas y tecnologías para el aprendizaje, así como varias sedes en el país, con el fin de estar más cerca de sus estudiantes.

### **Otras formas de Gestionar el Conocimiento**

\* Ecopetrol monitorea de manera sistemática el entorno, a partir de la diseminación y el análisis de información relacionada con el estado del arte y las tendencias tecnológicas del Negocio a escala mundial, nacional, regional y local, a partir de la realización de foros de entorno tecnológico, permitiéndole a la Empresa retroalimentar su estrategia y focalizarse en las tecnologías verdaderamente importantes y críticas para su operación. Los métodos de gestión de conocimiento empleados durante estos foros garantizan que el conocimiento de expertos nacionales e internacionales junto con el de los funcionarios fluya de manera natural, creativa y oportuna, propiciando iniciativas que potencian el crecimiento y la sostenibilidad de la Empresa.

\* Desarrollo de nuevos productos tecnológicos, como resultado del aprendizaje en equipo que luego se transfiere a los Negocios, junto con las tecnologías desarrolladas para la buena operación de Ecopetrol.

\* Comunidades de Práctica, las cuales se han conformado en Ecopetrol para socializar proyectos y buscar soluciones a posibles problemas operacionales, entre colegas que comparten pasión por algo que saben hacer y que cada vez quieren mejorar.

\* Páginas Amarillas donde los funcionarios cuentan qué de qué saben en la empresa y las más de 800 lecciones aprendidas sobre los diversos proyectos e incidentes.

\* Historias de éxito y las conversaciones significativas, para capitalizar el aprendizaje en todos los niveles de la Organización y generar nuevo conocimiento en escenarios abiertos y sin presiones.

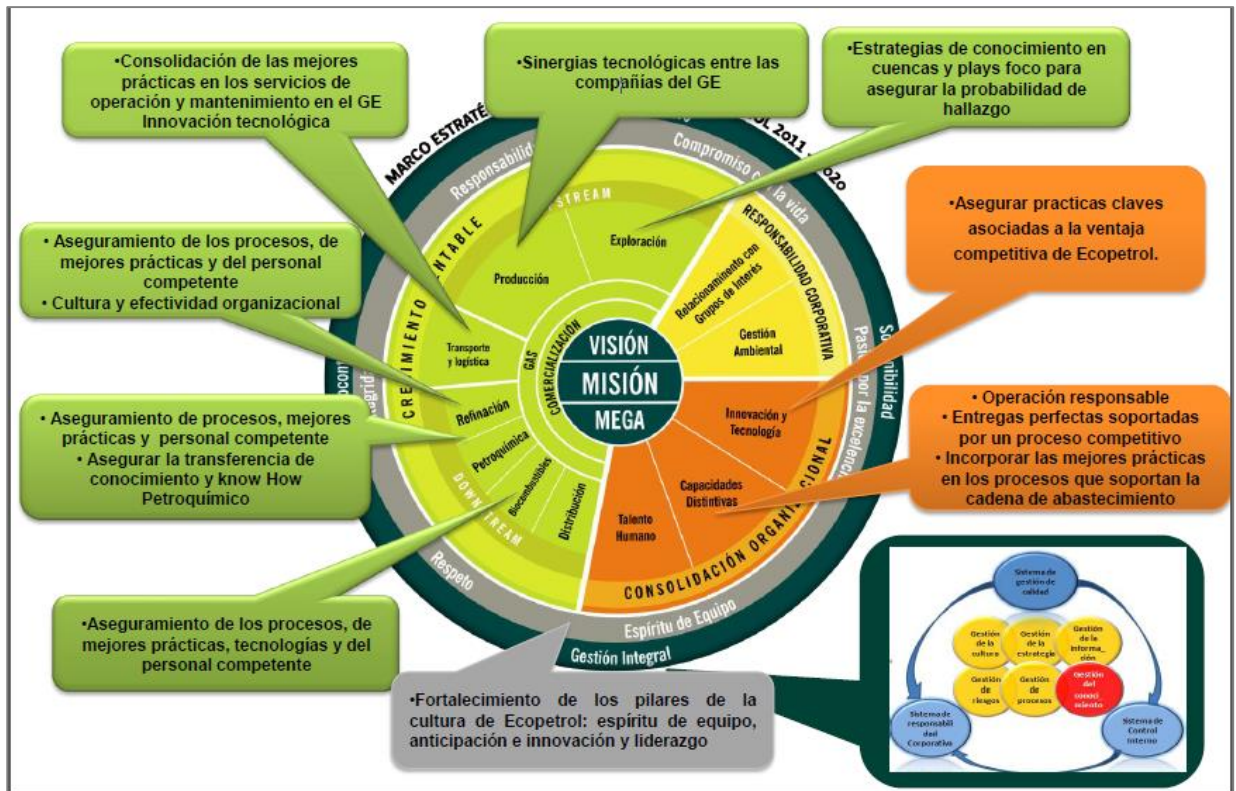
De esta forma, la empresa, con el apoyo del ICP y el Equipo Empresarial, conformado por un representante de cada Negocio y área, se lidera la gestión del conocimiento para Ecopetrol, consolidando sus estrategias de transferencia y



aseguramiento, así como las dinámicas de aprendizaje para el talento de clase mundial que requiere la nueva estrategia empresarial.

La Gestión del Conocimiento apalanca el cumplimiento de las metas de Ecopetrol y esto solo fue posible gracias a la fusión entre la Gestión del Conocimiento y el Marco Estratégico de la empresa, como lo muestra la figura 10.

**Figura 10. La Gestión del Conocimiento y el Marco Estratégico - Ecopetrol**



Fuente: Tomado de <http://www.ecopetrol.com.co/contenido.aspx?conID=41087&catID=200>

Toda esta estrategia formativa hecha a la medida se convirtió en una contribución al reconocimiento internacional de Ecopetrol, pues es una de las dos empresas latinoamericanas incluida en el listado *Make, Most Admired Knowledge Enterprises*, reconocimiento a la Gestión del Conocimiento en el ámbito empresarial.

**8.6.5 Universidad Corporativa Hospital San Vicente de Paul<sup>20</sup>** La Fundación Hospitalaria San Vicente de Paúl (1913) con domicilio en la ciudad de Medellín, es una red asistencial de alta complejidad, es una entidad privada sin ánimo de lucro y de utilidad común, dedicada a la prestación de servicios de salud de alta complejidad a toda la población.

El Hospital ha sido la entidad pionera y referente en Colombia en la atención de alta complejidad. Cuenta con una Unidad de Trasplantes, con una experiencia de más de 40 años, ha realizado más de 5,000 trasplantes y ha sido pionera en Colombia en trasplantes de riñón con donante vivo. A nivel mundial también ha sido pionero en trasplante de laringe, tráquea, laringe-tráquea, de células progenitoras de la médula ósea por vía intracoronaria para pacientes con enfermedad cardíaca isquémica, esófago y células madre a miembros inferiores.

En la Universidad Corporativa se tienen definidas tres líneas de formación: **Institucional**, enfocada al desarrollo de temas estratégicos y el cumplimiento de la normatividad. **Proceso y Desarrollo Individual**, cuyo objetivo es el desarrollo de las competencias técnicas y humanas (derivadas del diagnóstico previo de valoración de competencias, evaluación del desempeño, valoración del ambiente laboral y la planeación estratégica).

Esta formación busca garantizar la prestación de servicios asistenciales con altos estándares de calidad y preparar al colaborador como un ser integral en sus diferentes entornos: laboral, familiar, social, profesional y de empleabilidad.

Otras ofertas de la Universidad son las becas de estudio subsidiadas en su totalidad, para el personal médico, dentro y fuera del país, tiempo y aportes económicos para participar en congresos, seminarios, pasantías y foros, además de permisos de estudio para los colaboradores que necesiten realizar diplomados, tecnologías, pregrados, posgrados o maestrías.

El Hospital cuenta además con una formación para el desarrollo de competencias humanísticas en sus empleados, tales como:

- “Sensibilidad Humana”. El propósito es orientar a los colaboradores en el actuar de forma coherente con los valores institucionales y exaltar la dignidad humana como principio fundamental.
- “El Poder de la Conversación Profesional”. Dirigido al grupo médico. Su propósito es mejorar las habilidades conversacionales entre las diferentes especialidades médicas, con los pares y la familia.

---

<sup>20</sup> Informe de Sostenibilidad y responsabilidad social 2013. Disponible en: <http://hospitaluniversitario.sanvicentefundacion.com/index.php>

- Otros temas que facilitan la comunicación efectiva con los pacientes y con el equipo de trabajo, como: Compri Intermed, habilidades para la vida, jornadas de humanización, manejo del cliente difícil, liderazgo, entre otros.

**Plan de formación virtual** Aprovechando la infraestructura para formación virtual con que cuenta el Hospital, se diseñaron cursos virtuales para fortalecimiento de las competencias institucionales y otras temáticas transversales, tales como: Direccionamiento Estratégico, Derechos y Deberes, Salud Ocupacional, Epidemiología Hospitalaria, Educación al Paciente, Seguridad del Paciente, Mejoramiento de la Calidad, Modelo de Atención, Equipos Biomédicos, Piel Sana, SAP (Historia Clínica), SAP (Medicamentos), Guías Enfermería, Guías Médicas, Rehabilitación Integral, Historia Clínica para Médicos, Toma, conservación y Transporte.

Los beneficiarios de los programas de formación ofrecidos por la Universidad no son solo los empleados contratados directamente con el Hospital sino también los contratistas, buscando desarrollar en ellos: trabajo por la excelencia, interdisciplinariedad, alta complejidad, alto volumen y casuística.

**8.6.6 Unidad de Conocimiento - Universidad Corporativa de Segunda Generación<sup>21</sup>** La Unidad de Conocimiento surge en el año 1999 en Medellín, como un intento de establecer una Universidad Corporativa para el Grupo Empresarial Antioqueño (GEA), teniendo como público objetivo, la Alta Gerencia.

Posteriormente se define que será un nodo de transferencia de conocimiento y no Universidad Corporativa propiamente, convirtiéndose en el espacio formal de estas compañías para los procesos de formación y desarrollo de sinergias.

Las compañías socias de Unidad de Conocimiento, aportan anualmente el dinero suficiente para su función administrativa; la operación debe ser financiada en un 100% por las actividades propias de la misma.

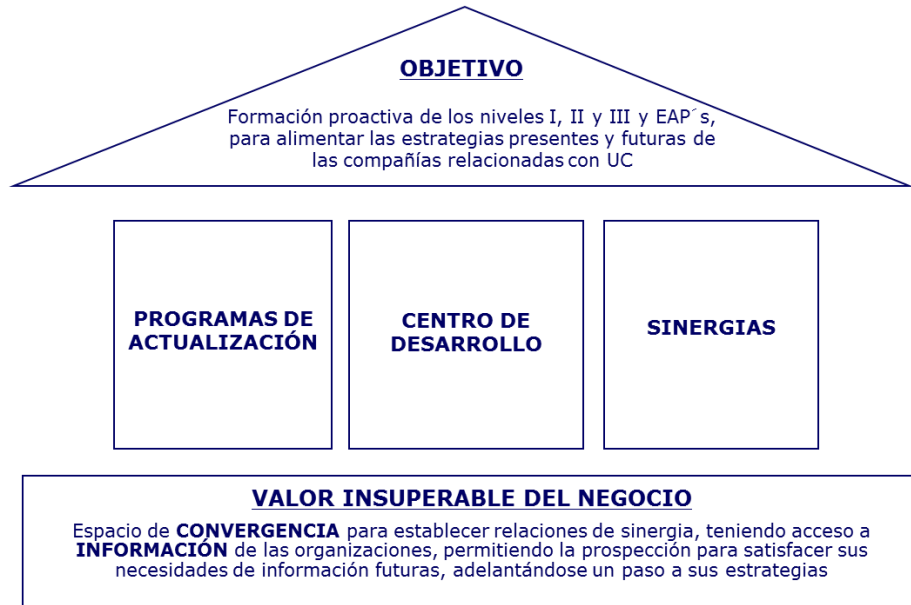
Cuenta con una estructura con presencia en las dos ciudades más importantes de Colombia: Bogotá y Medellín, teniendo su centro de operación principal en esta última, al ser el lugar de origen de la mayoría de las empresas pertenecientes a Unidad de Conocimiento.

La comunicación con las empresas se da a través de las áreas de formación de las mismas, con el fin de entrar a complementar la oferta y actividades de formación.

---

<sup>21</sup> Universidades Corporativas: Unidad de Conocimiento: una aproximación a la segunda generación de Universidades Corporativas. Disponible en: <http://unidaddeconocimiento.com/>

**Figura 11. Elementos que constituyen la Unidad de Conocimiento del GEA**



Fuente: Unidad de Conocimiento del GEA (2011)

Como se muestra en la figura 11, el **objetivo** de la Unidad de Conocimiento es la formación proactiva de los Directivos de las compañías relacionadas con Unidad de Conocimiento entre el primer y el tercer nivel gerencial, es decir, Presidentes, Vicepresidentes, Gerentes y Ejecutivos considerados como de Alto Potencial, para alimentar las estrategias presentes y futuras de las compañías relacionadas con ésta.

La labor de la Unidad de Conocimiento parte de generar valor a los Negocios, a partir de la generación de un espacio de **convergencia** para establecer relaciones de sinergia, teniendo acceso a **información** de las organizaciones, permitiendo la prospección para satisfacer sus necesidades de información futuras y adelantándose un paso a sus estrategias.

Unidad de Conocimiento ofrece a las organizaciones:

**Programas de Actualización:** Son programas con diferentes metodologías e intensidad horaria, desarrollados con base en temas anualmente definidos con las áreas de Gestión Humana de las empresas relacionadas con Unidad de Conocimiento. Estos programas incluyen conferencias, talleres, foros, conversatorios, entre otros y están dirigidos al público objetivo de la Unidad de Conocimiento.

**Centro de Desarrollo:** Está orientado a promover el desarrollo de competencias y cerrar brechas de conocimiento en los ejecutivos de niveles intermedios de las compañías. En esta línea se incluyen los convenios de becas para estudios tanto en Colombia como en el exterior y con los institutos de idiomas para mejorar las competencias lingüísticas en un segundo o tercer idioma.

**Sinergias:** Es la línea donde se crean y se potencializan relaciones de mutuo beneficio entre las compañías relacionadas con la Unidad de Conocimiento.

Se considera que la Unidad de Conocimiento, es una aproximación a las Universidades Corporativas de Segunda generación porque cumple algunas de las características claves de éstas, las cuales son:

- \* Va más allá de la formación para integrar numerosos métodos para el desarrollo estratégico de la gente.
- \* Tiene el desafío no sólo de ofrecer programas que vayan de acuerdo con los requerimientos éticos sino que genuinamente promuevan una cultura ética a lo largo de la Organización.
- \* No tiene que estar necesariamente ligada a una corporación. Puede hablarse de Universidades en el sector público, ONG's y otras.
- \* Debe enfrentar el desafío de ser global: idiomas, horarios, cultura, entre otros.
- \* Es motor de cambios culturales.
- \* Se habla de la inclusión de programas de Mentoring y Coaching Ejecutivo.
- \* Es responsable de la administración de los planes de sucesión más allá de la simple identificación de las personas. También supone el desarrollo de las mismas.
- \* Cuenta con una estructura flexible que le permite adaptarse a los entornos cambiantes que le presenta la Organización.
- \* En esencia, la definición es la misma de Universidad Corporativa pero se cambian e incluyen algunas funciones como:

- Necesidades de asesoría
- Diseño de programas de formación
- Ejecución de programas de formación
- Diseño de programas para la Alta Dirección
- Ejecución de programas para la Alta Dirección
- Asesoría en opciones tecnológicas
- Programas e-learning o mixtos

- Inducciones
- Planes de sucesión
- Cambio cultural
- Biblioteca
- Gerenciamiento y contratación de proveedores
- Mercadeo interno de programas
- Mercadeo externo de programas
- Evaluación de programas
- Administración de convenios con universidades
- Coaching y Mentoring
- Planes de desarrollo
- Contratación estratégica
- Cambio estratégico
- Gestión del conocimiento
- Gestión de la sabiduría
- Investigación y desarrollo

\* Todas las funciones se relacionan con la gente y su desarrollo.

\* Se elimina la necesidad de que la Universidad Corporativa sea quien diseñe, ejecute y certifique los programas, aquí la tendencia es a firmar convenios con Universidades que puedan hacerlo.

\* Se amplía la necesidad de alianzas estratégicas.

\* Concepto ampliado, pues considera que existen muchas maneras de desarrollar a las personas además de la formación.

## **8.7 MEJORES PRÁCTICAS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UNA UNIVERSIDAD CORPORATIVA<sup>22</sup>**

Dentro de las “mejores prácticas” a seguir para la implementación de una Universidad Corporativa se encuentran:

- *Trabajar con todas las áreas, para crear una visión de aprendizaje organizacional en el largo plazo:* El proceso de creación de una Universidad Corporativa es un proceso de colaboración, donde se deben reunir todos los niveles de la Organización y crear una visión compartida del futuro. Dejar que los empleados conozcan acerca de los planes futuros de la Universidad Corporativa y conseguir que se vinculen con éstos.

---

<sup>22</sup> Comparing a Corporate University, Group Learning Centre & Training Department. Disponible en: <http://dibtagroup.com/corporate.html>

- *Vincular la estrategia de la Universidad Corporativa con los objetivos del Negocio:* Se debe empezar por elaborar los perfiles de los empleados que la empresa requiere en cuanto a conocimientos, habilidades, competencias, etc. y compartirlos con los líderes, con el fin de destacar la necesidad de alinear dichos perfiles con las metas y objetivos organizacionales.  
Tradicionalmente, la relación entre la formación y los objetivos de Negocio específicos ha sido muy débil. Las empresas invierten miles de dólares en programas de formación, sin ninguna idea de cómo ésta mejorará sus resultados o permitirá alcanzar los objetivos de Negocio. Por lo tanto, alinear las iniciativas de Negocio de la empresa con un plan de formación completo es esencial en el éxito de la implementación de una Universidad Corporativa.
- *Decidir sobre el método a usar:* La tecnología ha permitido que la formación llegue de diferentes maneras, desde cursos basados en video y multimedia hasta teleconferencias y educación a distancia. A veces la tradicional formación presencial es la mejor y más rentable alternativa, pero a veces no. Por lo anterior se deben investigar todas las opciones y pensar en las mejores según las características del empleado a quien se llegará. Se debe tener en cuenta además, que la formación se puede llevar a cabo en los puestos de trabajo, en un aula de la empresa o fuera de las instalaciones.
- *Asociarse con actores externos para obtener mejores resultados:* La asociación con fuentes externas de la educación (colegios comunitarios, universidades, proveedores, etc.) es una buena manera de crear programas dinámicos y de abrir la puerta a la innovación en soluciones educativas.
- *Preparar una estrategia de financiación y un presupuesto:* al inicio la implementación de la Universidad Corporativa, puede ser muy costosa, por lo que las empresas esperan que a largo plazo ésta se auto – financie o incluso genere ingresos. Esto se puede lograr con la creación de programas de capacitación, cuya matrícula sea asumida por los clientes comerciales internos, bajo la estrategia de “pago por servicios”. Otra forma es que la Universidad Corporativa pueda ofrecer los programas para los clientes y proveedores externos.  
Sin embargo, si los programas de formación cumplen con los objetivos del Negocio, la Universidad Corporativa, se pagará por sí misma, gracias al aumento en los beneficios y el bienestar de los empleados.

Se puede decir que la "mejor práctica" en la implementación de una Universidad Corporativa es promover un esquema de liderazgo basado en el pensamiento creativo y la resolución de problemas y unos empleados con conocimiento de Negocio y capacidad de gestión, todo ello encaminado a lograr una Organización más competitiva. Por otro lado los líderes de la Universidad Corporativa, tienen un

papel fundamental en el éxito de la implementación de esta herramienta, para ello deben:

- Comprometer firmemente a la alta dirección, como uno de los factores clave de éxito en la implementación de la Universidad Corporativa.
- Extender el concepto de la Universidad Corporativa, es decir, ir más allá de un sistema de aprendizaje hacia una alineación con la misión, los valores y la cultura de la Organización.
- Ser los pioneros en el uso de la tecnología, pasando de simplemente colocar cursos en una plataforma a gestionar el aprendizaje por este medio.
- Integrar y difundir el conocimiento tácito de la Organización.
- Migrar la Universidad Corporativa de ser un costo para la Organización a un centro de beneficio.
- Avanzar hacia la concesión de certificados y títulos que validen la formación adquirida.



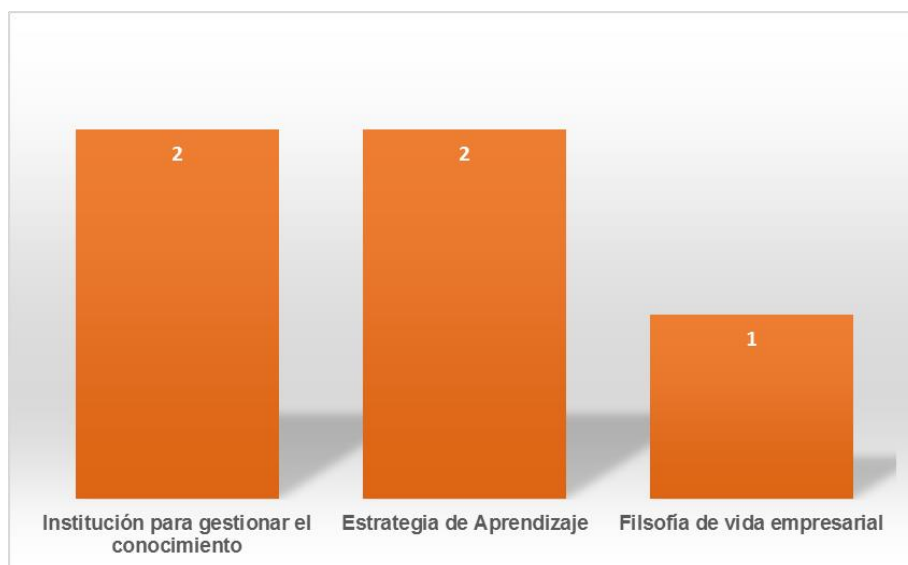
## 9. LECCIONES APRENDIDAS EN EL PROCESO DE IMPLEMENTACIÓN DE LA UNIVERSIDAD CORPORATIVA EN ALGUNAS ORGANIZACIONES EN COLOMBIA

### 9.1 ANÁLISIS ENTREVISTAS CON EXPERTOS

Después de analizar e interpretar las respuestas de los 5 expertos frente a sus opiniones en el tema de Universidad Corporativa, se presentan los siguientes hallazgos:

- Ante la pregunta sobre como definen el término de Universidad Corporativa se encontraron varias respuestas, representadas en la figura 12.

**Figura 12. Definición Universidad Corporativa**



Fuente: Propia

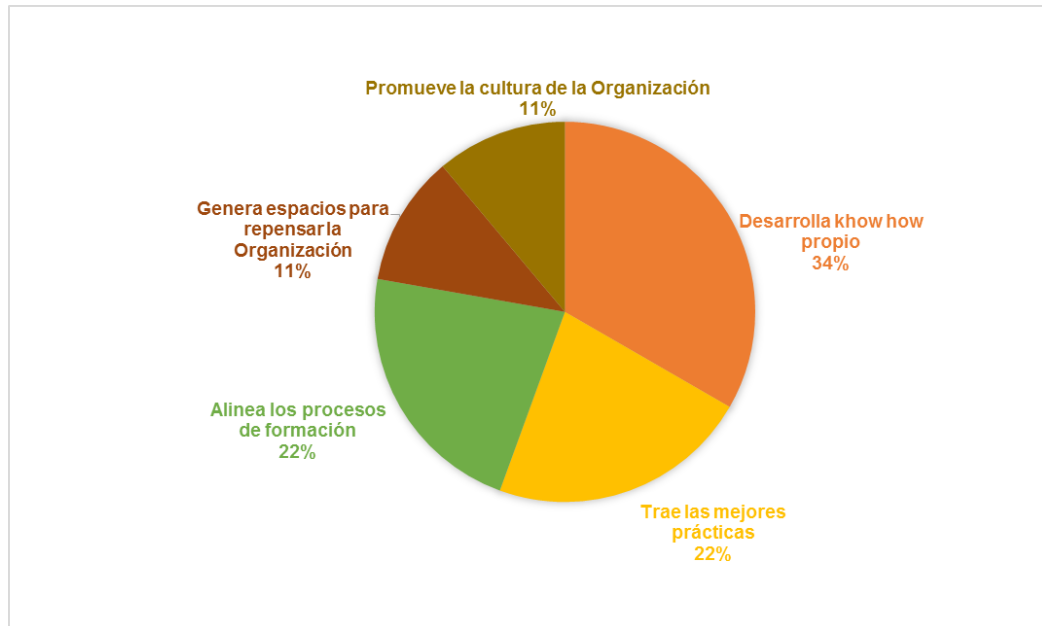
- “Es una institución diversa, amplia, con experiencia, bagaje y necesidades de formación permanente, que exige Gestión del Conocimiento en dos líneas, el que la empresa tiene y el que se requiere traer de afuera. Es una corporación que entiende cómo aprende la Organización y entrega las soluciones que ésta requiere”.

- “Es una estrategia de aprendizaje al servicio del Modelo de Gestión del Conocimiento. La Universidad Corporativa es el medio pero el fin es la Gestión del Conocimiento”.

- “Es una filosofía de vida empresarial”.

- En la figura 13, se representan los principales aportes que los expertos en Universidad Corporativa consideran que ésta hace a la estrategia de Negocio:

**Figura 13. Aportes de la Univesidad Corporativa**



Fuente: Propia

- “Desarrolla khow how propio (34%), ya que permite gestionar un conocimiento del Negocio que nadie tiene, maximizarlo y hacer el mejor uso de él, logrando así la diferenciación a la Organización.”

- “Trae a la Organización las mejores prácticas (22%), partiendo de la premisa que todo aquel conocimiento que no se tiene debe traerse de afuera referenciando siempre al mejor y buscando que estas apalanquen la estrategia del Negocio.”

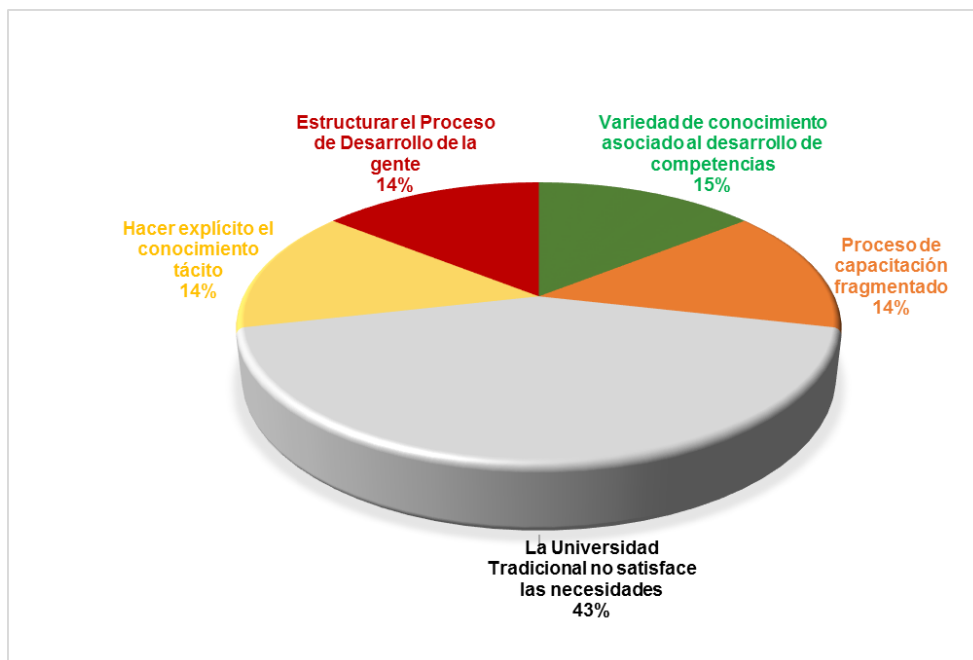
- “Alinea los procesos de formación (22%), buscando desarrollar el talento humano de la Organización de acuerdo con los requerimientos de los objetivos estratégicos del Negocio.”

- “Genera espacios para repensar la Organización (11%), dado que permite reunir a quienes definen la estrategia en diferentes escenarios y ponerlos en contacto con otras perspectivas.”

- “Promueve y desarrolla la cultura de la Organización (11%), toda vez que involucra en sus procesos la filosofía corporativa, es decir, los principios, valores y competencias transversales a todas las áreas y personas.”

- De acuerdo a la experiencia de los expertos entrevistados se identificaron 5 razones principales por las cuales una Organización toma la decisión de implementar una Universidad Corporativa (Figura 14)

**Figura 14. Razones para implementar Universidad Corporativa**



Fuente: Propia

- “La Universidad Tradicional no satisface las necesidades de las Organizaciones (43%), en lo que a conocimiento se refiere, puesto que existen algunas dificultades para formar profesionales con talento para la creación, producción, difusión y generación de nuevos conocimientos. La Universidad Corporativa se encarga de desarrollar el perfil de empleados que las Organizaciones necesitan para responder a los retos estratégicos de éstas.”

- “El proceso de capacitación de la Organización está fragmentado (14%) en las diferentes áreas y no logra satisfacer las necesidades de desarrollo de conocimiento que la Organización requiere.”

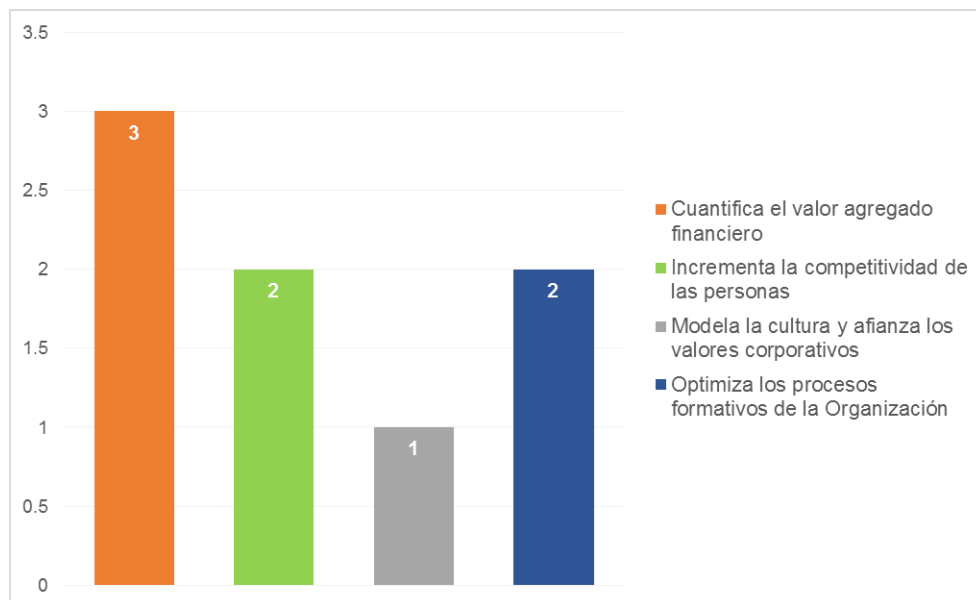
- “Existe amplia variedad de conocimiento asociado al desarrollo de competencias (15%), puesto que en las Organizaciones de hoy se deben realizar sinergias a partir de las diferentes profesiones que la integran, buscando desarrollar las habilidades y destrezas necesarias para el logro de los objetivos.”

- “Existe una necesidad de estructurar un proceso claro de desarrollo de la gente (14%), donde se pase de ofrecer una simple lista de cursos a gestionar el conocimiento.”

- “Las Organizaciones necesitan hacer explícito el conocimiento tácito (14%) que existe en su interior para poder transferirlo y generar con el valor agregado.”

- Los expertos identificaron además, 4 elementos con los cuáles se puede evidenciar el valor agregado de la Universidad Corporativa a la Organización. (Figura 15)

**Figura 15. Elementos de generación de valor de la Universidad Corporativa**



Fuente: Propia

- “Logra cuantificar el valor agregado financiero que le ha aportado a la Organización, a través de una estructura de indicadores muy bien definida y fundamentada en la cual se pasa de medir indicadores de cobertura a indicadores de impacto, es decir, aquellos que permiten conocer cuál es el punto de salida del

conocimiento, cual es el punto de llegada, y cuanto es el ahorro que la empresa recibe por la aplicación de los conocimientos adquiridos.”

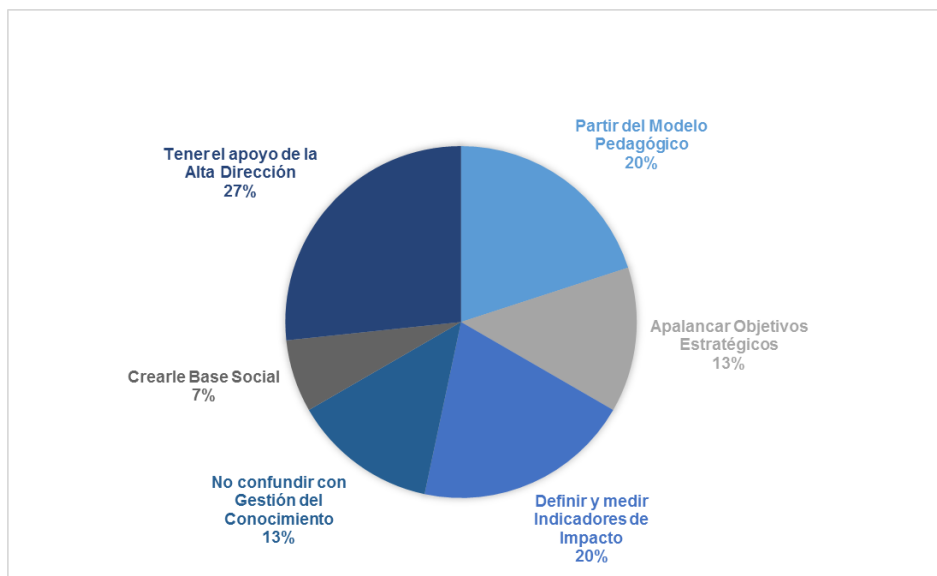
- “Logra incrementar la competitividad de las personas, articulando el proceso de generación de conocimiento con un plan carrera.”

- “Tiene dentro de sus ejes de actuación, acciones para modelar la cultura y afianzar los valores corporativos, fomentando además la cultura de aprendizaje permanente.”

- “Optimiza los procesos formativos de la Organización y los recursos físicos, económicos y tecnológicos, aprovechando económicas de escala y sinergias.”

- En los procesos de implementación de Universidades Corporativas conocidas por los expertos, se identificaron algunos factores críticos de éxito. (Figura 16)

**Figura 16. Factores críticos de éxito en la implementación de la Universidad Corporativa**



Fuente: Propia

- “Apoyo de la Alta Dirección en todo el proceso (27%), no solo en la implementación sino apalancarse desde el inicio en ésta.”

- “Tener claramente definido el modelo pedagógico (20%), que dé cuenta de cómo aprende la Organización, antes de iniciar con la Universidad Corporativa. Buscando

crear el modelo acorde a la Organización y no trasplantar en frío un modelo de otra empresa.”

- “Definir y medir indicadores de impacto (20%), que evidencien en la Organización los resultados tangibles y la agregación de valor real de la Universidad Corporativa.”

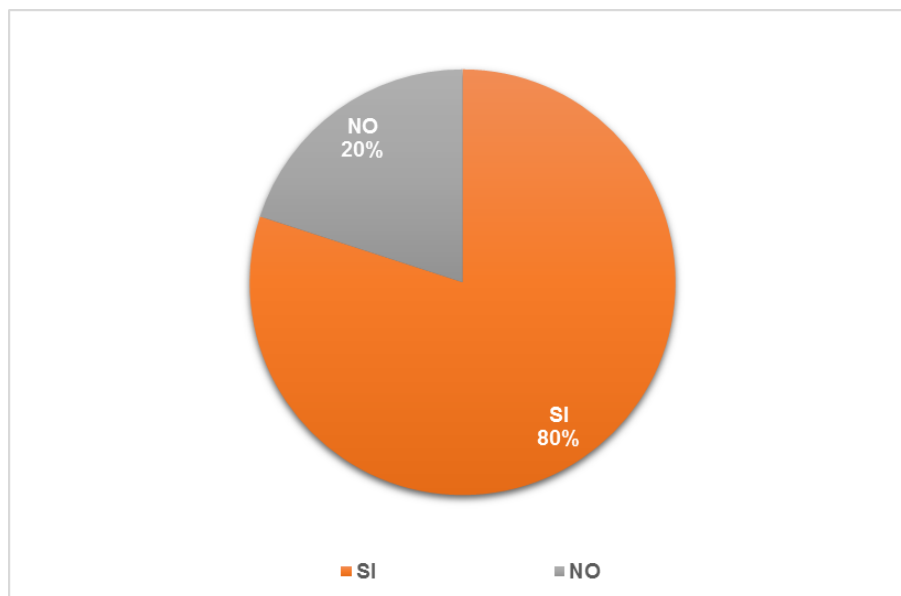
- “Apalancar los objetivos de la Universidad Corporativa con los objetivos estratégicos del Negocio (13%), buscando conectar todos sus servicios con éstos.”

- “No confundir la Universidad Corporativa con el proceso de Gestión del Conocimiento (13%), ya que ésta es solo una forma de realizar dicho proceso, mas no la única.”

- “Crearle a la Universidad Corporativa una “base social” (7%), porque un proyecto de transferencia de conocimiento es un acto de “voluntariedad humana” que implica una cultura del compartir.”

- El 80% de los expertos entrevistados manifestó conocer casos puntales que evidencian el valor agregado de una Universidad Corporativa, teniendo como base los indicadores de impacto definidas en ella. (Figura 17)

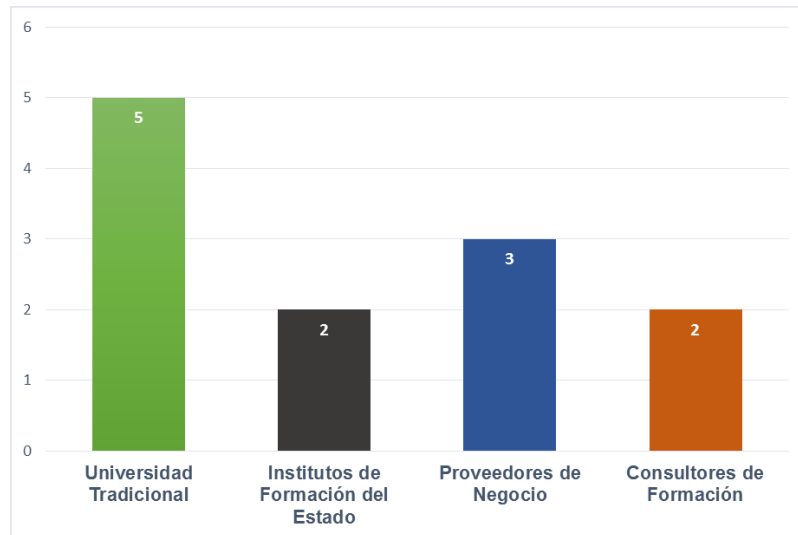
**Figura 17. Conocimiento de casos de valor agregado de la Universidad Corporativa**



Fuente: Propia

- “En la Universidad Corporativa de EPM, Se dictó un curso en “Valoración de Activos” a un grupo de empleados, cuya duración era de 40 horas. Cuando ellos terminaron el curso se pudo identificar que la aplicación de un conocimiento adquirido representó un ahorro de 800 millones para la empresa.  
Se dictó también para los abogados de la empresa un curso en “Oralidad”, que les permitiera entrenarse en ambientes simulados en esta nueva modalidad de abordar los casos, con ello la empresa aseguró que estuvieran preparados en el momento adecuado y evitar la pérdida de casos que impliquen lesiones económicas o de reputación para la empresa.”
- “Un grupo de 5 obreros en “x” empresa lograron desarrollar una mejora incremental en un proceso a cargo, añadiendo una pieza en unos aparatos para generar mayor refrigeración. Con unas metodologías de sistematización se recogió la información, se les dio formador de formadores para que transfirieran ese conocimiento a 20 personas más en la planta. El costo que pagó la empresa fue de \$ 6.000.000 pero esto le representó ganancias por \$1.200.000.000.”
- “Productos Familia a través de su Fami U, ha desarrollado una Escuela de Ventas con resultados asombrosos que además de incrementar sus ventas mejoró sustancialmente la operación de la empresa.”
- “Para el caso de empresas como Hewlett-Packard, donde la velocidad del cambio va más rápido; tanto así que ellos establecen que cada 15 cambia radicalmente el conocimiento, tienen un proceso que les ayuda a responder a esa condición a través de una formación interna que les ayude a ser sean capaces de generar la sustitución del conocimiento en el menor tiempo posible.”
- Frente al tipo de actores externos que pueden complementar la Universidad Corporativa, los expertos consideran los siguientes socios de conocimiento (Figura 18)

**Figura 18. Actores que complementan la Universidad Corporativa**

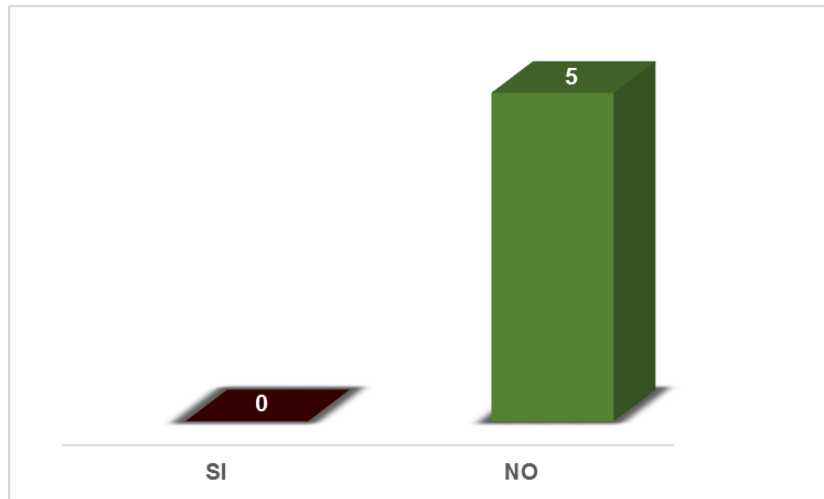


Fuente: Propia

- “Universidades Tradicionales, como socios estratégicos, donde se supone está el conocimiento base de toda la Sociedad.”
- “Proveedores del Negocio que tienen un conocimiento específico que complementa el de la Organización.”
- “Los Institutos de Formación que los Estados han generado para desarrollar ciencia y tecnología, por ejemplo el SENA (Colombia), CENATI (Brasil), entre otros.”
- “Consultores expertos en procesos de formación y aprendizaje.”
- Ante la pregunta ¿Cuál considera usted que es el modelo de Universidad Corporativa ideal para las Organizaciones de hoy?, el 100% de los expertos entrevistados afirmaron que no existe ningún modelo ideal (figura 19), basados en los siguientes argumentos:



**Figura 19. Concurrencia de modelo ideal de Universidad Corporativa**



Fuente: Propia

- “El modelo ideal de Universidad Corporativa, es aquel que responde al modelo pedagógico de cada Organización.”
- “No existe un modelo ideal de Universidad Corporativa, ya que la cultura regional y de la empresa da los elementos para adoptarlo y traducirlo a unas caracterizaciones claves de cada compañía. El mejor modelo es el in house, que se construye dentro de la empresa y que está orientado al aprendizaje en el puesto de trabajo.”
- “No hay un modelo ideal de Universidad Corporativa, todo depende de la necesidad que tenga cada empresa y simplemente se busca que el modelo existente las satisfaga.”
- “No existe un modelo ideal de Universidad Corporativa, porque ésta dadas sus características debe ser diseñadas ex profeso (adrede), por lo cual cada una es diferente dependiendo del sector y la empresa en la que se cree. La Universidad Corporativa tiene que generarse desde la flexibilidad de un diseño que responda a la organización para la cual se vaya a desempeñar.”
- “El modelo ideal es que le sirve a cada negocio y le aporte a sus objetivos estratégicos.”

## 9.2 RESUMEN LECCIONES APRENDIDAS EN EL PROCESO DE IMPLEMENTACIÓN DE LA UNIVERSIDAD CORPORATIVA

En la tabla 3, se presenta el resumen de las conclusiones posteriores a las entrevistas con los expertos, alrededor de las lecciones aprendidas en el proceso de implementación de la Universidad Corporativa.

**Tabla 3. Lecciones aprendidas en el proceso de implementación de la Universidad Corporativa**

Lección Aprendida	Descripción
<ul style="list-style-type: none"> <li>Claridad en el Concepto de Universidad Corporativa</li> </ul>	Es vital que la Organización tenga claridad frente al concepto de Universidad Corporativa, ya que de confundirse con el proceso de capacitación, formación e incluso Gestión del Conocimiento; su alcance, misión y objetivos se orientarían a lograr resultados diferentes a los que dicha estrategia entrega realmente a una Organización.
<ul style="list-style-type: none"> <li>Objetivos alineados a la estrategia Organizacional</li> </ul>	La Universidad Corporativa requiere definir sus objetivos partiendo de los lineamientos estratégicos de la Organización, buscando con ello que las actividades que desarrolla al interior, apalanquen el logro de los resultados del Negocio.
<ul style="list-style-type: none"> <li>Definir el Modelo Pedagógico</li> </ul>	Previo a la implementación de la Universidad Corporativa, debe realizarse un análisis o estudio que permita identificar cómo aprende la Organización, cómo enseña, cuáles son las metodologías más adecuadas para la asimilación significativa de los conocimientos y habilidades y la forma de aplicar lo aprendido en el puesto de trabajo.

<ul style="list-style-type: none"> <li>Definir un alcance más allá de los procesos de formación</li> </ul>	<p>La Universidad Corporativa debe ser instructiva, formativa y desarrolladora, logrando ser un organismo integral, que incluya además de los procesos de formación técnica, temáticas que apalanquen la filosofía corporativa, es decir, los principios, valores y competencias transversales a todas las áreas y personas de la Organización.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Reconocer el conocimiento interno y cuál se debe adquirir</li> </ul>	<p>La Universidad Corporativa debe hacer explícito el conocimiento interno acumulado y reconocer aquel conocimiento que se necesita traer de afuera, con el fin de no pagar por aquello que es conocimiento propio y que le da diferenciación a la Organización frente al competidor. Para el conocimiento que no se tiene es vital contar con el apoyo de socios estratégicos de conocimiento como las universidades tradicionales, los proveedores del Negocio, proveedores de formación entre otros con quienes se construyen además relaciones gana – gana.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>No existe un modelo ideal de Universidad Corporativa</li> </ul>	<p>A la hora de implementar la estrategia de Universidad Corporativa, es vital que la Organización busque un modelo que le sirva y le aporte al logro de sus objetivos estratégicos, nunca trasplantar en frío modelos genéricos o propios de otros Negocios solo porque allí han sido exitosos.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Definir indicadores de impacto para la Organización</li> </ul>	<p>La generación de valor de la Universidad Corporativa y por ende de ventaja competitiva para la Organización, se evidencian en la medida que los indicadores que ésta moviliza son de “impacto” y no solo</p>

	de “proceso”, es decir, que en un tiempo determinado es posible demostrar resultados positivos sobre los objetivos de la Organización, atribuibles a la intervención de los procesos desarrollados por la Universidad Corporativa.
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apoyo constante y evidente de la Alta Gerencia</li> </ul>	Para que la Universidad Corporativa logre sus objetivos es necesario que la Alta Gerencia tenga total claridad de ésta, su alcance, misión y aportes; además su respaldo permanente al reconocerla como estrategia que apalanca los resultados de la Organización.

Fuente: Propia

## 10. PRINCIPALES BENEFICIOS PERCIBIDOS CON LA IMPLEMENTACIÓN DE LA UNIVERSIDAD CORPORATIVA

Para definir los principales beneficios percibidos en el proceso de implementación de la Universidad Corporativa, se usará la herramienta Cuadro de Mando Integral, que permite a través de elementos financieros y no financieros determinar el impacto de esta estrategia sobre los resultados de la Organización.(Kaplan y Norton, 1992)<sup>23</sup>.

El Cuadro de Mando Integral plantea 4 perspectivas fundamentales que convierten la visión o estrategia de Negocio en acción y a través de las cuales se puede ver la Organización en su totalidad.

Para el análisis de los beneficios percibidos con la implementación de la Universidad Corporativa, estas 4 perspectivas se definen así:

- **Perspectiva Financiera:** Incluye los elementos que aporta la Universidad Corporativa para que la Organización cree valor.
- **Perspectiva Clientes:** Hace referencia a los aportes de la Universidad Corporativa al cumplimiento de objetivos de la Organización en relación con la competencia.
- **Perspectiva Procesos Internos:** Hace referencia al impacto de la Universidad Corporativa sobre la productividad de la Organización.
- **Perspectiva Aprendizaje/Innovación:** Incluye el impacto de la Universidad Corporativa en los cambios tanto en recursos materiales como humanos, para conseguir los objetivos de la Organización.

### 10.1 CUADRO DE MANDO INTEGRAL UNIVERSIDAD CORPORATIVA

En la figura 20 se presenta gráficamente los beneficios más relevantes percibidos con la implementación de la Universidad Corporativa, de acuerdo a las 4 perspectivas tradicionales de la herramienta del Cuadro de Mando Integral presentadas anteriormente.

---

<sup>23</sup> KAPLAN, R y NORTON, D, «Balanced Score card: Measures that Drive Performance». En: Harvard Business Review, Boston, Enero-febrero de 1992

**Figura 20. Cuadro de Mando Integral Universidad Corporativa**



Fuente: Propia

En la tabla 4 se describen al detalle los beneficios percibidos en la implementación de la Universidad Corporativa, producto de la revisión bibliográfica realizada y las entrevistas con expertos.

**Tabla 4. Beneficios de la Universidad Corporativa**

<b>Visión o estrategia de la Universidad Corporativa:</b>	
<b>Ser la plataforma de generación, incorporación y transferencia de conocimiento alineada a la estrategia de Negocio, desarrollando en el talento las competencias y capacidades requeridas para su aplicación tanto en el presente como en el futuro.</b>	
<b><u>Perspectiva Financiera</u></b>	<b><u>Perspectiva Clientes</u></b>
<p>Logro de resultados presentes y futuros, soportados en el conocimiento desarrollado en la Universidad Corporativa.</p> <p>Mayor cobertura geográfica y optimización de presupuesto a la luz de las metodologías empleadas en la Universidad Corporativa (e- Learning, MOOCS, entre otros).</p> <p>Ahorro en los honorarios de expertos externos, toda vez son los expertos internos los que transfieren el conocimiento.</p> <p>Ingresos adicionales por el desarrollo de nuevos productos o servicios, soportado en el conocimiento generado en la Universidad Corporativa.</p> <p>Ahorros por disminución en ineficiencias de los procesos, dada la formación permanente.</p> <p>Optimización en el uso de los recursos físicos, económicos y tecnológicos de la Organización, aprovechando economías de escala y sinergias.</p>	<p>Desarrollo de las competencias y capacidades claves para atender las necesidades presentes y futuras de los clientes de la Organización.</p> <p>Prepara la Organización para los retos del futuro, facilitando la adaptación y toma de decisiones frente a necesidades de los clientes.</p> <p>Alinea el aprendizaje con la misión y visión de la Organización, que se traduce en satisfacción para el cliente.</p> <p>Disminuye los errores y reprocesos que impactan al cliente.</p>

<b><u>Perspectiva Aprendizaje/Innovación</u></b>	<b><u>Perspectiva de Procesos</u></b>
<p>Propicia la cultura de aprendizaje permanente al interior de la Organización.</p> <p>Implementa las metodologías acordes al modelo de aprendizaje del Negocio, con el fin de tener procesos de aprendizaje satisfactorios que impacten al cliente interno y externo.</p> <p>Desarrolla los conocimientos y capacidades requeridos, acorde a las necesidades estratégicas del negocio, para todos los públicos.</p> <p>Aprovecha el conocimiento de los expertos al interior de la Organización para conservarlo, transferirlo y generar beneficios y reconocimiento individual y grupal.</p> <p>Facilita los procesos de transformación y gestión de cambio, preparando a la Organización para retos y escenarios futuros.</p> <p>Ofrece un pensum, contenidos y planeación, acordes a las necesidades y tiempos de la Organización.</p>	<p>Evolución de los procesos de la Organización, a partir de la incorporación de tendencias y conocimientos desde la Universidad Corporativa.</p> <p>Permite a la Organización alcanzar un mejor desempeño, a partir de la coherencia entre lo que se “aprende” y se “hace”.</p> <p>Propicia la estandarización de los procesos, logrando con ello mayor productividad a la hora de implementarlos.</p> <p>Ofrece aprendizaje a la medida, teniendo como referente las necesidades internas de la Organización.</p> <p>Acerca los procesos a mejores prácticas o al estado del arte, a partir de los insumos generados en la Universidad Corporativa.</p>

Fuente: Propia



## 11. CONCLUSIONES

Como resultado de la investigación sobre los *aportes de la Universidad Corporativa a la Ventaja Competitiva de las Organizaciones en Colombia*, se puede concluir que:

- En el mundo organizacional actual se hace latente la necesidad de desarrollar el capital humano con el que se cuenta; y es éste el motor que lleva a muchas Organizaciones a tomar la decisión de implementar nuevas metodologías y estrategias de aprendizaje como la Universidad Corporativa, la cual posibilita el proceso de transmisión de conocimiento y el desarrollo de competencias, valores y compromisos individuales y de equipo.

- Las Organizaciones de hoy se consideran agentes sociales con un papel importante en la Gestión del Conocimiento global, dado que están desarrollando estrategias que complementan la formación que imparten las universidades tradicionales con sus procesos de educación empresarial. Todo esto como herramienta para cerrar las brechas en los profesionales que se integran al mundo organizacional, con una fundamentación académica contundente pero una oportunidad de mejora en el desarrollo claro de competencias claves, que propendan por la generación de valor a la hora de integrar el conocimiento con la práctica.

- En la era actual se considera que la fuente de Ventaja Competitiva para una Organización en el largo plazo es el *conocimiento*, que a través de estrategias como la Universidad Corporativa se genera, incorpora y transfiere al interior de la misma y cuya misión se enfoca en apalancar los objetivos del Negocio.

- La Gestión del Conocimiento circunscribe dentro de algunas de sus estrategias la Universidad Corporativa, cuyo propósito se funda en el proceso de transferencia de conocimiento conectado con el aprendizaje organizacional, en aras de mejorar las competencias y capacidades ineludibles para el Negocio y por ende el desempeño de los individuos y del colectivo empresarial.

- El proceso de implementación de una Universidad Corporativa debe estar precedido por la consideración de elementos fundamentales como: claro entendimiento del modelo de aprendizaje de la Organización que apalancará, de las capacidades y competencias que se deben desarrollar en el corto, mediano y largo plazo en la Organización para generar Ventaja Competitiva, del conocimiento generado y apropiado internamente y que puede ser transferido de inmediato y de aquel conocimiento con el que no se cuenta y por ende debe ser importado de fuentes externas.

- La Universidad Corporativa debe focalizar sus procesos a la adquisición de habilidades y conocimientos que posibiliten un mejoramiento en el desempeño de

los colaboradores, no solo desde los componentes técnicos sino también relacionales, que permitan la promoción de la cultura y un clima organizacional favorable y como resultado del aprendizaje se obtenga mejora en los indicadores de gestión y consecución de los objetivos empresariales.

- No existe un modelo único o ideal de Universidad Corporativa, toda vez que ésta responde a las necesidades particulares de cada Organización y cuyos procesos se desarrollan para dar continuidad a la estrategia perse.

- La Universidad Corporativa, es una entidad viva dentro de la Organización y debe ser vista como una estrategia sostenible en el tiempo, por lo cual su planificación y evolución son elementos clave para que ésta genere valor y permita alcanzar Ventajas Competitivas a largo plazo.

- La Universidad Corporativa ha hecho aportes significativos a las Organizaciones colombianas, los cuales van desde apalancar el logro de resultados económicos a partir del conocimiento desarrollado en ésta, hasta la evolución de los procesos internos a partir de la sinergia entre las áreas que permiten atender las necesidades presentes y futuras de los clientes.

## BIBLIOGRAFÍA

ALPERSTEDT, Cristiane. Universidades corporativas: discussão e proposta de uma definição. En: Rev. adm. contemp. vol.5 no.3 Curitiba Sept./Dec. 2001

DAVILA, Antonio. Nuevas herramientas de control: El Cuadro de Mando Integral. IESE. En: Revista de antiguos alumnos, Septiembre 1999.

GARZÓN, Manuel Alfonso. Condiciones para el aprendizaje organizacional. Bogotá: Centro Editorial Universidad del Rosario, 2006. 97

GONZÁLEZ, Yolanda. La gestión del conocimiento como generador de valor agregado en las Organizaciones: Análisis de un sector empresarial. En: Libre Empresa Vol. 8 No. 2, Julio - Diciembre de 2011.

JARVIS, Peter, Universidades Corporativas Nuevos Modelos de Aprendizaje en la Sociedad Global, NARCEA S.A. Ediciones, Madrid, España. 2006, p. 13-19.

KAPLAN, R y NORTON, D, «Balanced Score card: Measures that Drive Performance». En: Harvard Business Review, Boston, Enero-febrero de 1992.

LEIVA, María Fernanda. Universidades Corporativas: aportes y desafíos en una empresa ecuatoriana caso CNT EP. 2012

MEISTER, Jeanne. Corporate Universities. McGraw-Hill. Estados Unidos, 1998. p.33

MEJIA, Armando. Formación del talento Humano: Factor estratégico para el desarrollo de la productividad y la competitividad sostenible en las Organizaciones. En: Revista Científica Guillermo de Ockham vol 4 #1. Enero –junio 2006. Cali

MESA, Mónica. Modelos de pedagogía empresarial. En: Educación y Educadores, volumen 8. Universidad de La Sabana. Bogotá.

NONAKA, I. y TAKEUCHI, H. (1995). La Organización creadora de conocimiento. Cómo las compañías japonesas crean la dinámica de la innovación (M. H.Kocka, trans. 1 ed.). México: Oxford University Press. México. 1999

PEÑALVER, A. Universidad Corporativa, un modelo para el aprendizaje global. En: Tendencias\_ formación N° 223. Julio-Agosto. 2008

RODRÍGUEZ, Roberto. La educación superior en el mercado. Configuraciones emergentes nuevos proveedores. En: Las universidades en América Latina:

¿reformadas o alteradas?. La cosmética del poder financiero. Buenos Aires: Consejo Latinoamericano de Ciencias Sociales 2003.

RODRÍGUEZ, Roberto. La educación superior en el mercado. Configuraciones emergentes nuevos Proveedores. CLACSO, Consejo Latinoamericano de Ciencias Sociales. Buenos Aires. 2003. P.93

SENGE, P. La quinta disciplina. El arte y la práctica de la Organización abierta al aprendizaje, Barcelona, Granica, 1994.

TOBÓN, Sergio. Formación basada en Competencias. ECOE. Bogotá, 2005.

TOMASKO, R.M. Repensar la empresa. La arquitectura del cambio. Barcelona, Paidós, 1996.

## CIBERGRAFÍA

ARGUELLES, Denise, La formación autónoma y el e-Learning: la estrategia para la formación corporativa en la era de la sociedad del conocimiento. Disponible en: <http://www.virtualeduca.info/fveduca/es/tematica-2012/70-formacioncontinua-profesional-y-corporativa-/443-la-formacion-autonoma-y-el-e-learning-laestrategia-para-la-formacion-corporativa-en-la-era-de-la-sociedad-del-conocimiento>[Consultado el 07/07/2014 9:55pm]

Breve guía no convencional para la gestión del conocimiento empresarial. Disponible en: <http://papelesdeinteligencia.com/que-esgestion-del-conocimiento/#sthash.ke3RtEtg.dpuf>. [Consultado el 19 de octubre de 2013, Hora: 4:00pm]

CARAZO MURIEL, José Antonio, Universidad Ferrovial SUMMA: Una fábrica de talento y liderazgo, En: Capital Humano Nº 267 Julio/Agosto 2012. Disponible en: [www.wke.es/premioscapitalhumano.es/pdf/ferrovial.pdf](http://www.wke.es/premioscapitalhumano.es/pdf/ferrovial.pdf)[Consultado el 30/03/2014 2:00pm]

CARRETO, Julio, Planeación estratégica. Disponible en: <http://planeacion-estrategica.blogspot.com/2008/07/ventaja-competitiva-de-porter.html> [Consultado el 02/07/2014 3:00pm]

Comparing a Corporate University, Group Learning Centre & Training Department. Disponible en: <http://dibtagroup.com/corporate.html> [Consultado el 12 de octubre de 2013, Hora: 3:10pm]

Ecopetrol inaugura Universidad Corporativa. Disponible en: <http://www.ecopetrol.com.co/contenido.aspx?conID=41087&catID=200>[Consultado el 28 de octubre de 2013, Hora: 2:00pm]

Ecopetrol: Gerenciando el aprendizaje través de sap educación. Disponible en: <http://download.sap.com/latinamerica/download.epd?>[Consultado el 30/03/2014 6:00pm]

FEE, Kenneth, The Seven Pillars of the Corporate University. Disponible en: [www.learnforever.co.uk](http://www.learnforever.co.uk). [Consultado el 17/03/2014 11:30am]

GARCIA, Ángel; MUÑOZ, Rodrigo La gestión del conocimiento como generador de valor. Disponible en: <http://www.aticaredex.com/img/prensa/opinion8.pdf>. [Consultado el 02/07/2014 4:00pm]

<http://www.ubp.edu.ar> [Consultado el 5 de octubre de 2013, Hora: 5:40pm]

<http://www.gamesacorp.com/es/capital-humano/universidad-corporativa/> [Consultado el 12/03/2014 5:00pm]

[http://www.ecopetrol.com.co/especiales/ecopetroweb/esp/universidad\\_esp.html](http://www.ecopetrol.com.co/especiales/ecopetroweb/esp/universidad_esp.html) [Consultado el 30/03/2014 5:00pm]

<http://hospitaluniversitario.sanvicentefundacion.com/index.php/comunidad-online/noticias/107-noticias-del-hospital-universitario/338-hospital-san-vicente-acreditado> [Consultado el 30/03/2014 7:00pm]

Informe de Sostenibilidad y responsabilidad social 2013. Disponible en: <http://hospitaluniversitario.sanvicentefundacion.com/index.php> [Consultado el 30/03/2014 8:00pm]

LOMBARDO, Michael; EICHINGER Robert, The Career Architect Development Planner (1st ed.). Disponible en: [www.losrecursoshumanos.com](http://www.losrecursoshumanos.com) [Consultado 11/03/2014 11:30am]

LORENZATTI, Marco, La Universidad Corporativa llegó para quedarse. Disponible en: <http://www.americalearningmedia.com/edicion-006/72-analisis/320-la-universidad-corporativa-llego-para-quedarse> [Consultado el 12 de octubre de 2013, Hora: 3:00pm]

MIDDLETON, Michael, De la gestión de la información a la gestión del conocimiento: perspectivas sobre el desarrollo, Mayo 1999. Disponible en: [http://www.elprofesionaldelainformacion.com/contenidos/1999/mayo/de\\_la\\_gestin\\_de\\_la\\_informacin\\_a\\_la\\_gestin\\_del\\_conocimiento\\_perspectivas\\_sobre\\_el\\_desarrollo.html](http://www.elprofesionaldelainformacion.com/contenidos/1999/mayo/de_la_gestin_de_la_informacin_a_la_gestin_del_conocimiento_perspectivas_sobre_el_desarrollo.html) [Consultado el 08/03/2014 5:00pm]

PRAHALAD, C; HAMEL, G, Hamel, The Core Competence of the Corporation. Disponible en: <http://hbr.org/1990/05/the-core-competence-of-the-corporation/ar/1> [Consultado el 02/07/2014 3:50pm]

PyB CONSULTORES, Universidades Corporativas en Colombia. Disponible en: <http://www.youtube.com/watch?v=pvPvkAfgoKA> [Consultado el 19 de octubre de 2013, Hora: 3:00pm]

Starting a Corporate University. Disponible en: <http://www.wednetpa.com/downloads/Corporate-University.pdf>

[Consultado el 15/03/2014 2:06pm]

Universidad Corporativa plan 2013. Disponible en: <http://www.gasnaturalfenosa.com/es/la+compania/1297127601416/que+hacemos.html> [Consultado el 30/03/2014 3:45 pm]

Universidades Corporativas: Unidad de Conocimiento: una aproximación a la segunda generación de Universidades Corporativas. Disponible en: <http://unidaddeconocimiento.com/> [Consultado el 23/05/2014 8:00pm]

WEB Y EMPRESAS, La ventaja competitiva según Michael Porter, Abril 2014. Disponible en: <http://www.webyempresas.com/la-ventaja-competitiva-segun-michael-porter/> [Consultado el 02/07/2014 3:10pm]

WEB Y EMPRESAS, La cadena de valor según Michael Porter, Enero 2012. Disponible en: <http://www.webyempresas.com/la-cadena-de-valor-de-michael-porter/>. [Consultado el 01/07/2014 9:45am]

WHEELER, Kevin, 9 steps to a Corporate University. Disponible en: <http://www.slideshare.net/jeffreyroach/9-steps-to-a-corporate-university> [Consultado el 18/03/2014 9:06pm]

[www.ferrovial.com/es/Negocios/Servicios/ServiciosQuienessomos/Servicios-Quienes-somos-Estructura-gestion](http://www.ferrovial.com/es/Negocios/Servicios/ServiciosQuienessomos/Servicios-Quienes-somos-Estructura-gestion) [Consultado el 30/03/2014 1:00pm]

## ANEXOS

### ANEXO A. Modelo de entrevista estructurada a Expertos en Universidad Corporativa

#### Entrevista a Expertos en Universidad Corporativa

Nombre: .....

Cargo: .....

1. ¿Cuál es el aporte que brinda una Universidad Corporativa de cara a la estrategia de un Negocio?
2. ¿Cómo define usted el término Universidad Corporativa?
3. Según su experiencia, ¿Cuáles son las razones que deben impulsar a una Organización a tomar la decisión de implementar una Universidad Corporativa?
4. ¿Cómo se puede evidenciar la generación de valor de la Universidad Corporativa a las Organizaciones?
5. En el proceso de implementación de la Universidad Corporativa, ¿Cuáles son las lecciones aprendidas a tener en cuenta? ¿Y cuáles los factores críticos de éxito?
6. Si hiciera un paralelo entre dos Organizaciones, una que cuente con Universidad Corporativa y otra que no tenga dicha herramienta, ¿Considera usted que existen diferencias significativas en los resultados de ambas empresas? ¿Cuáles?
7. ¿Conoce algún caso puntual que ejemplifique la generación de ventaja competitiva de alguna Organización, a partir de la implementación de la Universidad Corporativa?
8. ¿Qué actores externos pueden complementar a la Universidad Corporativa?
9. ¿Cuál considera usted que es el modelo de Universidad Corporativa ideal para las Organizaciones de hoy?



## **ANEXO B. Entrevista Carlos Mario Montoya- EPM (Gerente Desarrollo Humano)**

### **1. ¿Cuál es el aporte que brinda una Universidad Corporativa de cara a la estrategia de un Negocio?**

El aporte de la Universidad Corporativa a esta empresa es que ha permitido hacer visible el conocimiento interno acumulado que se tiene y aquel que se necesita traer de afuera.

Para duplicar el conocimiento interno, se usa una red interna de expertos en diferentes temas, que ejercen un rol de docencia dentro de la universidad. Estos docentes tienen un sistema de reconocimiento que les permite acumular unos puntos que luego pueden canjear por “premios en dinero o especie”, con el objetivo de reconocer el esfuerzo extra realizado para realizar la duplicación de contenidos. Adicional estos puntos se acumulan por otras labores como escribir libros, artículos, ponencias, tesis, desarrollar contenidos para la universidad, entre otros.

### **2. ¿Cómo define usted el término Universidad Corporativa?**

La Universidad Corporativa es una institución diversa, amplia, con experiencia, bagaje y necesidades de formación permanente, que exige gestión del conocimiento en dos líneas, el que la empresa tiene y el que se requiere traer de afuera. Es una corporación que entiende cómo aprende la Organización y entrega las soluciones que ésta requiere.

### **3. Según su experiencia, ¿Cuáles son las razones que deben impulsar a una Organización a tomar la decisión de implementar una Universidad Corporativa?**

Las razones que impulsaron a EPM a crear su Universidad Corporativa fueron:

- Diversidad de la empresa.
- Amplia variedad de conocimiento asociado a la desarrollo de competencias. Empleados de todas las ingenierías, administración, derecho, etc.
- El proceso de capacitación estaba fragmentado en los diferentes de Negocios de la empresa, unas personas capacitaban el Negocio de aguas, otros el de energía y otros el de gas. Por lo cual era necesario realizar sinergias y aprovechar las economías de escala.
- El proceso de capacitación tradicional, no lograba satisfacer las necesidades de desarrollo de conocimiento que la Organización requería.

#### **4. ¿Cómo se puede evidenciar la generación de valor de la Universidad Corporativa a las organizaciones?**

Con la Universidad Corporativa EPM se logra:

- Focalizar los esfuerzos hacia el logro de la visión y estrategias.
- Fomentar la cultura del aprendizaje permanente.
- Incrementar la competitividad de las personas.
- Lograr una coherencia en el modelo educativo que sustenta la formación y el desarrollo en la Organización.
- Modelar la cultura y afianzar los valores corporativos.
- Compartir procesos de transferencia de conocimiento y de tecnología.
- Optimizar los procesos formativos de la Organización y los recursos físicos, económicos y tecnológicos

Por otro lado, la Universidad Corporativa logra cuantificar el valor agregado financiero que le ha aportado a EPM, todo esto porque hay una estructura de indicadores muy bien definida y fundamentada en la cual se pasa de medir indicadores de cobertura a indicadores de impacto, es decir, aquellos que permiten conocer cuál es el punto de salida del conocimiento, cual es el punto de llegada, y cuanto es el ahorro que la empresa recibe por la aplicación de los conocimientos adquiridos.

#### **5. En el proceso de implementación de la Universidad Corporativa, ¿Cuáles son las lecciones aprendidas a tener en cuenta? ¿Y cuáles los factores críticos de éxito?**

##### Factores Críticos de éxito

- Fundamental tener un estudio antropológico de cómo la empresa aprende y cuál es el modelo pedagógico acorde a ella, con el fin de tener una argumentación clara y contundente que sustente la razón de ser de la universidad y la posición dentro de la Organización.
- Los servicios que ofrece la Universidad estén conectados con el desarrollo de los objetivos estratégicos de la empresa.
- La Universidad Corporativa debe tener muy bien definidos indicadores de impacto, un modelo pedagógico claro, procesos bien caracterizados, esquemas de innovación asociados al conocimiento y proyección asociada al objetivo estratégico de la empresa.
- Emular la universidad, desde sus procesos de docencia, extensión, investigación e internacionalización.

**6. Si hiciera un paralelo entre dos organizaciones, una que cuente con Universidad Corporativa y otra que no tenga dicha herramienta, ¿Considera usted que existen diferencias significativas en los resultados de ambas empresas? ¿Cuáles?**

Las empresas que no tienen Universidad Corporativa se pierden del valor agregado que esta genera. Solo las grandes empresas se han ocupado por tener instituciones como estas, porque el 80% de las empresas de este país son pequeñas o medianas empresas preocupadas por sobrevivir, teniendo que dejar de lado el desarrollo de conocimiento y la experiencia de su gente.

En conclusión quien tiene Universidad Corporativa le da valor al activo conocimiento, quien no la tiene no lo hace.

**7. ¿Conoce algún caso puntual que ejemplifique la generación de ventaja competitiva de alguna Organización, a partir de la implementación de la Universidad Corporativa?**

Hay varios ejemplos, algunos de ellos son:

- Hace varios días se dictó a unos empleados un curso en “Valoración de Activos”, cuya duración era de 40 horas. Cuando ellos terminaron el curso se pudo identificar que en una sola aplicación de un conocimiento adquirido hubo un ahorro de 800 millones para la empresa.
- Se dio para nuestros abogados un curso en “Oralidad”, que les permitiera entrenarse en ambientes simulados en esta nueva modalidad de abordar los casos, con ello la empresa aseguro que estuvieran preparados en el momento adecuado y evitar la pérdida de casos que impliquen lesiones económicas o de reputación para la empresa.

**8. ¿Qué actores externos pueden complementar a la Universidad Corporativa?**

Al identificar la necesidad que se tiene de conocimiento externo, la idea es buscar donde se puede encontrar, garantizando que sea la mejor practica de investigación, y es este el momento en que se contratan terceros como Universidades, el SENA, entre otros socios de conocimiento.

Algunos cursos se hacen tiempo compartido, 40% Universidad externa y 60% Universidad EPM.

Adicional la Universidad EPM patrocina de 60 a 70 posgrados al año para satisfacer algunas necesidades laborales; el requisito para estos empleados es que sus tesis deben hacerse en función de problemáticas de la Organización.

**9. ¿Cuál considera usted que es el modelo de Universidad Corporativa ideal para las organizaciones de hoy?**

Considero que el modelo ideal es aquel que responde al modelo pedagógico de cada Organización.

## **ANEXO C. Entrevista José David Restrepo - Gerente Lee Hecht Harrison**

### **1. ¿Cuál es el aporte que brinda una Universidad Corporativa de cara a la estrategia de un Negocio?**

- Alinea los procesos de formación y desarrollo del talento humano de la compañía con los objetivos estratégico del negocio.
- Aprovechamiento del conocimiento interno que tiene la empresa, maximizarlo y hacer el mejor uso de él.
- Traer a la empresa las mejores prácticas, que complementen la estrategia de negocio.

### **2. ¿Cómo define usted el término Universidad Corporativa?**

La UC es un vehículo que permite hacer uso del conocimiento de la compañía en procura del logro de sus objetivos estratégicos.

### **3. Según su experiencia, ¿Cuáles son las razones que deben impulsar a una organización a tomar la decisión de implementar una Universidad Corporativa?**

- Estructurar un modelo claro de desarrollo de su gente, dejando de ser una simple lista de cursos.
- Optimizar las inversiones, es decir, pagar por aquellos contenidos que cierran brechas y desarrollan competencias y están alineados con los objetivos del negocio. Y llevar a la UC los altos potenciales de la compañía para desarrollarlos.

### **4. ¿Cómo se puede evidenciar la generación de valor de la Universidad Corporativa a las organizaciones?**

Se evidencia a través de los indicadores básicos (cobertura, satisfacción) y luego a través de las mediciones de impacto y cierre de brechas que la UC genera para la empresa. En conclusión cuando asocio los indicadores de la UC con los objetivos e indicadores estratégicos del negocio se puede evidenciar la generación de valor. Todo se hace vía percepción, ya que los comportamientos se miden por esta vía.

### **5. En el proceso de implementación de la Universidad Corporativa, ¿Cuáles son las lecciones aprendidas a tener en cuenta? ¿Y cuáles los factores críticos de éxito?**

Lecciones Aprendidas

- Cómo se vende la UC, es clave iniciar con bajo perfil, porque iniciar vendiendo la “Súper UC” da paso a que te la acaben rápidamente.
- Apalancamiento en la alta dirección, dejando que la UC no sea vista como una iniciativa más de formación sino como el proceso para generar ventaja competitiva.
- En el proceso de diseño, consolidación y venta se debe dejar claro que la UC no es una Universidad Tradicional, es decir, que no reemplaza la formación académica que éstas últimas entregan.
- Tener claro que objetivos de negocio se van a apalancar con la UC.

#### Factores Críticos de Éxito

- Arrancar con bajo perfil pero con un modelo claro que pueda ir demostrando a la empresa el valor agregado de la UC.
- Tener claramente identificado cual es el conocimiento core del negocio.

**6. Si hiciera un paralelo entre dos organizaciones, una que cuente con Universidad Corporativa y otra que no tenga dicha herramienta, ¿Considera usted que existen diferencias significativas en los resultados de ambas empresas? ¿Cuáles?**

Comparar dos empresas es un poco arriesgado porque la realidad de negocio es diferente. Puedo hablar más bien de una empresa antes y después de la UC.

**7. ¿Conoce algún caso puntual que ejemplifique la generación de ventaja competitiva de alguna organización, a partir de la implementación de la Universidad Corporativa?**

Este caso es Productos Familia (Fami U), donde a través de la escuela de ventas ha logrado resultados asombrosos en ventas y cuenta con un modelo claro que mejoró sustancialmente la operación de la empresa y la demanda de la escuela se incrementó al punto de tener que decir “no hay más cupos”.

El Hospital San Vicente de Paul es otro caso que denota las ventajas de la UC, ellos la denominan Unidad Académica, con un modelo claro, optimizan el conocimiento, amplia demanda, hay cultura de la formación y líderes empoderados en gestionar el conocimiento.

**8. ¿Qué actores externos pueden complementar a la Universidad Corporativa?**

- Las Universidades Tradicionales como socios estratégicos, donde se supone está el conocimiento.
- Proveedores de formación estratégicos.
- Proveedores del negocio con conocimiento específico.

**9. ¿Cuál considera usted que es el modelo de Universidad Corporativa ideal para las organizaciones de hoy?**

El modelo ideal es que le sirva a cada negocio y le aporte a sus objetivos estratégicos. “El mejor modelo es el que mejor funcione, así esté mal documentado”.

## **ANEXO D. Entrevista Marcela Isaza - Coordinadora de Unidad de Conocimiento GEA**

### **1. ¿Cuál es el aporte que brinda una Universidad Corporativa de cara a la estrategia de un Negocio?**

Para el caso de Unidad de Conocimiento nos hemos convertido en el punto formal de encuentro para la alta gerencia de las empresas, apoyándolos en temas de formación y actualización, centro de desarrollo de ejecutivos con alto potencial y sinergias donde se comparten experiencias, proyectos conjuntos, benchmarking, intercambio de conocimiento y referenciarían.

En Unidad de Conocimiento se trabaja en el desarrollo de temas transversales con los Presidentes, Vicepresidentes y Gerentes, sin tocar nada específico de cada empresa.

En conclusión el valor que Unidad de Conocimiento agrega a las empresas es la posibilidad de reunir a quienes definen la estrategia en diferentes escenarios, brindándoles espacios para repensar sus organizaciones.

### **2. ¿Cómo define usted el término Universidad Corporativa?**

Es una corporación con expertos al interior de la misma, que supe necesidades internas de una organización.

Cabe aclarar que Unidad de Conocimiento es una aproximación a una Universidad Corporativa de segunda generación, pues contempla elementos como fomento de cultura e implementación de programas para la alta dirección.

### **3. Según su experiencia, ¿Cuáles son las razones que deben impulsar a una organización a tomar la decisión de implementar una Universidad Corporativa?**

Para el caso de empresas grandes y de negocios variados la Universidad Corporativa sería muy necesaria, impactando además a todos los niveles de la estructura.

### **4. ¿Cómo se puede evidenciar la generación de valor de la Universidad Corporativa a las organizaciones?**

Para el caso de Unidad de Conocimiento, las empresas miden nuestra generación de valor por:

- Número de asistentes, es decir, la cobertura de los programas.



- Ahorros generados a las empresas, en la medida que ellas invierten se espera que el aprendizaje se refleje en acciones y decisiones que impliquen ahorros para estas.
- Eventos por economía de escala, pues el poder de negociación de la Unidad de Conocimiento es mayor que si lo hiciera una empresa sola.
- Cumplimientos de los proyectos generados en las mesas de Sinergias.

Sin embargo el indicador retorno a la inversión es casi imposible medirlo.

**5. En el proceso de implementación de la Universidad Corporativa, ¿Cuáles son las lecciones aprendidas a tener en cuenta? ¿Y cuáles los factores críticos de éxito?**

- Apoyo constante y evidente de la Alta Gerencia.
- Posicionamiento de marca.
- Alianzas con proveedores de calidad.
- Ser un complemento de las áreas de formación para que estas puedan concentrarse en el negocio.
- Constante comunicación con las empresas clientes.
- Marketing Interno para vender los programas.

**6. Si hiciera un paralelo entre dos organizaciones, una que cuente con Universidad Corporativa y otra que no tenga dicha herramienta, ¿Considera usted que existen diferencias significativas en los resultados de ambas empresas? ¿Cuáles? N.R**

**7. ¿Conoce algún caso puntual que ejemplifique la generación de ventaja competitiva de alguna organización, a partir de la implementación de la Universidad Corporativa? N.R**

**8. ¿Qué actores externos pueden complementar a la Universidad Corporativa?**

En Unidad de conocimiento la participación de actores externo es total, ya que todo lo que se hace es de la mano de un consultor o de una universidad, es el puente entre la necesidad de la empresa y el conocimiento y por supuesto quienes avalan la calidad de las diferentes propuestas de los externos.

**9. ¿Cuál considera usted que es el modelo de Universidad Corporativa ideal para las organizaciones de hoy?**

No hay un modelo ideal de Universidad Corporativa, todo depende de la necesidad que tenga cada empresa y simplemente se busca que el modelo existente las satisfaga.

## **ANEXO E. Entrevista Nelson Rueda- Gerente CEO Coaching Management Consultants**

### **1. ¿Cuál es el aporte que brinda una Universidad Corporativa de cara a la estrategia de un Negocio?**

El sistema formativo tradicional actual es muy generalista y se ha quedado en la información sin avanzar hacia la formación, este último propósito fundamental de la Universidad Corporativa. Adicional la Universidad Corporativa, tiene como eje central promover y desarrollar la cultura de la organización, es por ello que cuando la empresa asume sus trabajadores, los recibe con la formación básica y a través de la Universidad Corporativa los lleva a lo específico, esto se revierte necesariamente en productividad y competitividad.

### **2. ¿Cómo define usted el término Universidad Corporativa?**

Es una filosofía de vida empresarial.

### **3. Según su experiencia, ¿Cuáles son las razones que deben impulsar a una organización a tomar la decisión de implementar una Universidad Corporativa?**

- Necesidad no satisfecha, por lo que se busca crear el organismo que la satisfaga, es decir, la Universidad Corporativa. Por lo anterior si las instituciones clásicas no dan respuesta a la empresa, esta busca resolver por su lado ésta necesidad.
- Mientras las instituciones clásicas no articulen la teoría con la práctica, las organizaciones buscan entregar la práctica a través de las Universidades Corporativas.

### **4. ¿Cómo se puede evidenciar la generación de valor de la Universidad Corporativa a las organizaciones?**

Las organizaciones encuentran que las universidades clásicas no responden al desarrollo cabal de las competencias que ellas requieren, llevándolas a crear sus propias instancias de educación. Las Universidades Corporativas, tienen en el mundo de hoy mucha relevancia porque cuando las organizaciones entran a Gestión por Competencias, son éstas las que se definen como los organismos formadores claves de dicho proceso

**5. En el proceso de implementación de la Universidad Corporativa, ¿Cuáles son las lecciones aprendidas a tener en cuenta? ¿Y cuáles los factores críticos de éxito?**

Factores Críticos de Éxito

- Las empresas tienen trabajadores técnicamente muy buenos pero pedagógicamente no preparados, por lo cual se hacen esfuerzos por llevar una persona técnica hacia procesos de pedagogía y didáctica, pero no es lo mismo una persona que está dada para lo instrumental y los procesos que a la generación de conocimiento. Por lo anterior un factor crítico de éxito es que la UC esté articulada con un grupo de formación orientado a hacer desde lo técnico la traslación.
- Técnica del diseño de los programas, donde se convierte una acción práctica en un diseño curricular sistemático y sistematizado. Es decir la UC debe ser instructiva, formativa y desarrolladora, logrando ser un organismo integral.

Lecciones Aprendidas

El caso Ecopetrol que ha hecho un gran esfuerzo por implementar la UC pero en algún momento la confundieron con Gestión del Conocimiento y en realidad son dos cosas diferentes, por lo cual tuvieron que replantear todo su proceso.

**6. Si hiciera un paralelo entre dos organizaciones, una que cuente con Universidad Corporativa y otra que no tenga dicha herramienta, ¿Considera usted que existen diferencias significativas en los resultados de ambas empresas? ¿Cuáles? NR**

7. ¿Conoce algún caso puntual que ejemplifique la generación de ventaja competitiva de alguna organización, a partir de la implementación de la Universidad Corporativa?

**El caso más relevante es Hewlett-Packard porque en el mundo de los sistemas la velocidad del cambio va más rápido; tanto así que ellos establecen que cada 15 cambia radicalmente el conocimiento. Para responder a esa condición ésta empresa debe tener tal nivel de expertis y de formación interna que sean capaces de generar la sustitución del conocimiento.**

**8. ¿Qué actores externos pueden complementar a la Universidad Corporativa?**

Los institutos de formación que los estados han generado para desarrollar ciencia y tecnología, por ejemplo el CENATI (Brasil), SENA (Colombia).

Si la Universidad Corporativa quiere pasar de ser desarrolladora de ciencia y tecnología y pasar a desarrollar conocimiento, la universidad tradicional debería hacer una inmersión en la empresa y así ser otro complemento poderoso en el tema.

**9. ¿Cuál considera usted que es el modelo de Universidad Corporativa ideal para las organizaciones de hoy?**

No existe un modelo ideal porque ésta dadas sus características debe ser diseñadas ex profeso (adrede), por lo cual cada UC es diferente dependiendo del sector y la empresa en la que se cree. La UC tiene que generarse desde la flexibilidad de un diseño que responda a la organización para la cual se vaya a desempeñar.

## **ANEXO F. Entrevista Rodrigo Granada - Consultor Master de la Universidad Ceipa**

### **1. ¿Cuál es el aporte que brinda una Universidad Corporativa de cara a la estrategia de un Negocio?**

La UC permite desarrollar un know how propio, es decir, un conocimiento del negocio que no tiene nadie y que por ende le da diferenciación.

### **2. ¿Cómo define usted el término Universidad Corporativa?**

Es una estrategia de aprendizaje al servicio del modelo de gestión del conocimiento. La UC es el medio pero el fin es el Modelo de GC.

De hecho en el ciclo de Nonaka la UC está en el componente de transferencia, lo cual indica que la GC la contiene.

Hoy no se parte de cero para crear la UC, ya que esta inicia al integrar los modelos existentes en la organización (competencias, desarrollo organizacional, g de c, modelo pedagógico, de innovación).

### **3. Según su experiencia, ¿Cuáles son las razones que deben impulsar a una organización a tomar la decisión de implementar una Universidad Corporativa?**

Hay dos factores:

- Crisis de las universidades tradicionales, pues no aparecen en el ranking de universidades en el mundo. Por lo cual si este contexto tiene dificultades para formar excelentes profesionales, mucho más si estos profesionales son para las empresas, donde se requiere un know how para la creación, producción, difusión y generación de nuevos conocimiento.

Por esto la tendencia es que las organizaciones atraen profesionales genéricos y por medio de la UC forman el perfil que necesitan y responde a todas las necesidades.

- La UC genera un conocimiento propio de la organización que no lo tienen proveedores afuera, además de lograr hacer explícito el conocimiento tácito, con el fin de poderlo transferir.

### **4. ¿Cómo se puede evidenciar la generación de valor de la Universidad Corporativa a las organizaciones?**

- El desarrollo de personas para el desarrollo de la organización.
- Cuando esta permite articular todo el proceso de generación de conocimiento con el plan carrera.

**5. En el proceso de implementación de la Universidad Corporativa, ¿Cuáles son las lecciones aprendidas a tener en cuenta? ¿Y cuáles los factores críticos de éxito?**

Lecciones Aprendidas

- Definir claramente de quien debe depender la UC, ya que si depende de informática o tecnología es un fracaso, porque aunque la UC tenga un componente virtual alto esta no es solo tecnología, además debe tener contenidos con mallas curriculares muy bien estructuradas y un propósito claro.
- La UC si depende de GH este debe tener un modelo post moderno no tradicional, es decir, que sea un área estratégica que procure por el desarrollo integral de las personas en un contexto de plan carrera.
- Un proyecto de UC funciona solo cuando depende directamente de un staff directivo, pues hay voluntad política, rapidez en la toma de decisiones, etc.
- Trasplantar en frio un modelo de UC de otra empresa, desconociendo las características propias de la compañía. Por ejemplo los modelos anglosajones se deben contextualizar o “tropicalizar” de acuerdo a las características de nuestra cultura.
- Más del 70% del conocimiento de una empresa se está transmitiendo por medios informales, conversaciones, redes sociales, cafeterías de empleados, etc. El modelo de UC debe captar este canal informal, documentarlo y ponerlo al servicio de la organización.

Factores Críticos de Exito

- Altísimo nivel de participación de todo el mundo, no solo de GH, TI o Directivos, es hablarle a la gente en términos de los beneficios que se obtienen al participar en la UC.
- Crearle a la UC “base social”, porque un proyecto de transferencia de conocimiento es un acto de “voluntariedad humana” que implica una cultura del compartir. Esto promovido desde la escuela de Liderazgo.
- Tener claro el propósito, enfoque y alcance de la UC y así determinar claramente los usuarios de esta.

**6. Si hiciera un paralelo entre dos organizaciones, una que cuente con Universidad Corporativa y otra que no tenga dicha herramienta, ¿Considera usted que existen diferencias significativas en los resultados de ambas empresas? ¿Cuáles?**

Las empresas que tiene UC pueden identificar, transferir y valorar más fácilmente el know how, es decir, su conocimiento clave, mientras que l. s que no lo tienen hacen lo que pueden con el departamento de formación.

**7. ¿Conoce algún caso puntual que ejemplifique la generación de ventaja competitiva de alguna organización, a partir de la implementación de la Universidad Corporativa?**

- En una empresa reconocida acompañé un grupo de un grupo de 5 obreros que lograron desarrollar una mejora incremental en un proceso, añadiendo una pieza en unos aparatos para generar mayor refrigeración. Con unas metodologías de sistematización se recogió la información, se les dio formador de formadores para que transfirieran ese conocimiento a 20 personas más en la planta. El Costo que pagó la empresa por nuestra asesoría fue de \$ 6.000.000 pero esto le representó ganancias por \$1.200.000.000.

**8. ¿Qué actores externos pueden complementar a la Universidad Corporativa?**

- El proveedor debe hacer parte de la UC porque la empresa le debe enseñar cómo hacer para que los insumos que le entrega sean como lo requiere y así todos ganen. Algunas UC llevan su oferta a clientes también.
- Las Universidades Tradicionales son también aliados estratégicos, quienes llevan los contenidos culturales o generales a la UC. Complementan el conocimiento blando que requiere la compañía.

**9. ¿Cuál considera usted que es el modelo de Universidad Corporativa ideal para las organizaciones de hoy?**

No existe un modelo ideal, ya que la cultura regional y de la empresa da los elementos para adoptarlo y traducirlo a unas caracterizaciones claves de cada compañía. El mejor modelo es el in house, que se construye dentro de la empresa y que está orientado al aprendizaje en el puesto de trabajo.