



UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
DIRECCION GENERAL DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
PROGRAMA
ESPECIALIZACION EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL

TRABAJO ESPECIAL DE GRADO

**EVALUACION DE LA PERCEPCION DE LOS PARTICIPANTES DE LA
UNIVERSIDAD CORPORATIVA DE EY VENEZUELA, SOBRE EL
FUNCIONAMIENTO ACTUAL DE LA INSTITUCION.**

Presentado a la Universidad Católica Andrés Bello

Por:

VANESSA COROMOTO BRITO MONTILLA

Como requisito parcial para optar al grado de:
ESPECIALISTA EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Realizado con la asesoría del profesor: Víctor Maldonado

Caracas, Octubre 2018

DEDICATORIA

A Dios, a mi familia y a todas aquellas personas que de forma directa o indirecta ayudaron al logro de este importante objetivo en mi carrera profesional.

AGRADECIMIENTO

En primer lugar, agradezco a Dios, por darme vida y salud, para alcanzar mis objetivos.

En segundo lugar, a mi familia, quienes en todo momento me apoyaron sin titubear y me demostraron su incondicionalidad.

Y por último, a mi compañera Siximar Méndez, por sus valiosos aportes que hicieron posible este proyecto.

ÍNDICE

RESUMEN

INTRODUCCIÓN	8
---------------------	----------

CAPÍTULO I

1.1.Planteamiento del Problema	10
1.2. Justificación	12
1.3.Objetivos de la Investigación	13

CAPÍTULO II

2.1. Marco Organizacional	14
---------------------------	----

CAPÍTULO III

3.1 Bases Teóricas	18
3.1.2 Origen de las Universidades	18
3.1.3 Desarrollo Organizacional, Conocimiento y Aprendizaje Organizacional	20
3.1.4 Origen de la Universidad Corporativa	26
3.1.5 Diferencias entre la Universidad Tradicional y Universidad Corporativa	29
3.1.6 Fundamentos de la Universidad Corporativa	34
3.1.7 Modelo de Universidad Corporativa de Peñalver (2008)	37
3.1.8 Modelo Diagnostico de Lawrence y Lorsch (1967)	43

CAPÍTULO IV

4.1. Tipo y Diseño de la Investigación	47
5. Técnicas e Instrumentos	48
6. Población y Muestra	50
7. Operacionalización de Variables	51

8. Procedimientos a seguir	57
CAPITULO V	58
5.1 Análisis e Interpretación de Resultados	67
5.2 Conclusiones y Recomendaciones	70
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS	
ANEXO 1	73
Cuestionario aplicado a los participantes de la Universidad Corporativa EY Venezuela.	

**UNIVERSIDAD CATOLICA ANDRES BELLO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y SOCIALES
PROGRAMA
ESPECIALIZACION EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL
RESUMEN**

**Título: Evaluación de la percepción de los participantes de la
Universidad Corporativa de EY Venezuela, sobre el funcionamiento
actual de la institución.**

Alumno: Vanessa Coromoto Brito Montilla

Asesor: Víctor Maldonado

RESUMEN

El objetivo general de esta investigación fue evaluar la percepción de los participantes de la Universidad Corporativa de EY Venezuela sobre el funcionamiento actual de la institución. Como objetivos específicos se planteó la necesidad de identificar el estado actual de la Universidad Corporativa de EY Venezuela, para posteriormente determinar con base en ese diagnóstico, las fortalezas y oportunidades que tiene la Universidad.

Para realizar dicha evaluación, se tomó como punto de referencia el modelo de Universidad Corporativa diseñado por Antonio Peñalver (2008). Este modelo enfatiza que una Universidad Corporativa está compuesta por siete (7) ejes principales, que son: Alcance, misión y objetivos, Procesos de funcionamiento interno, Oferta contenidos, formación y desarrollo, Servicios de Gestión, Calidad e imagen, Estructura organizativa y Soporte físico. En la presente investigación se evaluó la percepción de los participantes de la Universidad Corporativa con respecto a cuatro (4) dimensiones de dicho modelo, las cuales son: Alcance, misión y objetivos, Procesos de funcionamiento interno, Servicios de Gestión y Soporte físico.

La investigación fue de tipo aplicada. Para la recolección de datos se implementó la técnica de encuesta y como instrumento se aplicó un cuestionario de preguntas cerradas. La población objeto de estudio estuvo compuesta por 100 colaboradores de una población total de 300 trabajadores. Posteriormente se procedió a tabular, categorizar y analizar los datos obtenidos, para finalmente proponer una serie de recomendaciones

orientadas a mejorar o potenciar aquellos aspectos donde la Universidad pueda presentar debilidad o áreas de oportunidad.

Según los resultados obtenidos del estudio, se demostró que la percepción de los participantes sobre el funcionamiento de la Universidad Corporativa de EY Venezuela está por encima de la media, lo cual representa un grado de satisfacción alto en relación a la mayoría de los puntos evaluados, sin embargo, también se evidenció que existen algunos aspectos que pueden ser considerados candidatos para implementar algunas mejoras, como es el caso del nivel de participación de los trabajadores en los programas de formación técnicos y gerenciales, así como en el proceso de identificación de necesidades de formación, también se consideraron áreas de oportunidad, el uso de la plataforma virtual de la universidad y en el proceso de evaluación de conocimientos, luego de los eventos de formación.

Palabras Claves: Universidad Corporativa, Alcance, misión y objetivos, Procesos de funcionamiento interno, Servicios de Gestión y Soporte físico.

INTRODUCCION

EY es una de las mayores firmas de servicios profesionales del mundo, que incluyen los servicios de auditoría, impuestos, finanzas, contabilidad, servicios de cálculos y estudios actuariales y asesoramiento en la gestión de la empresa. El principal objetivo de dicha organización es construir un mejor entorno de negocios, donde exista mayor seguridad y confianza, crecimiento sostenible, desarrollo de talento en todas sus formas y una mayor colaboración.

Con la intención de cumplir su misión, y entendiendo que el capital humano tiene un papel protagónico en el logro de dicho objetivo, EY ha decidido incorporar la figura de Universidad Corporativa como un importante bastión dentro de su estructura, a fin de lograr capitalizar y gestionar el conocimiento de sus colaboradores.

A pesar de los importantes avances que se han logrado desde su fundación hasta el día de hoy, EY considera que aún existen brechas y oportunidades de mejoras dentro de la Universidad, es por ello que desean evaluar la gestión de la institución educativa en la actualidad, pero desde el punto de vista de sus clientes internos, es decir de los propios participantes de la institución. Para la firma es de suma importancia conocer cuál es la percepción que tienen sus trabajadores sobre el actual funcionamiento de la Universidad Corporativa, ya que son ellos los principales consumidores de los productos y servicios que ofrece la institución, por lo tanto son los más indicados para ofrecer información relevante sobre aspectos que posiblemente deben ser mejorados o cambiados en cuanto a la estructura, procesos o resultados de dicha institución.

En ese sentido, el presente estudio estuvo orientado a evaluar cuál es la percepción de los participantes sobre el funcionamiento actual de la

Universidad Corporativa de EY Venezuela, y posteriormente poder utilizar dicha información para diseñar propuestas de mejoras o cambios.

Sobre la base de la premisa antes expuesta, se procedió a aplicar un cuestionario diseñado en torno al modelo de Universidad Corporativa propuesto por Peñalver (2008), y cuatro (4) de sus ejes: Alcance, misión y objetivos, Procesos de funcionamiento interno, Oferta contenidos formación y desarrollo y Soporte físico.

La investigación se desarrolla en cuatro capítulos, el capítulo uno muestra el planteamiento del problema, la justificación de la investigación y los objetivos.

El capítulo dos está compuesto por el marco organizacional, que permite conocer a la organización internamente.

El capítulo tres expone el marco teórico sobre el cual está sustentada la investigación.

Finalmente el capítulo cuatro, presenta el marco metodológico utilizado para desarrollar el estudio.

CAPITULO I

1.1.- Planteamiento del problema

A lo largo de la vida universitaria, se van adquiriendo una serie de conocimientos, que se estiman sean aprovechados y utilizados en el campo laboral. Es por ello que la mayoría de las carreras universitarias, cuentan con una amplia carga académica dedicada especialmente a la aplicación en la realidad de esos conocimientos adquiridos en aula, esto como un intento por acercar el mundo del arte con el mundo de la práctica. Sin embargo, es un hecho público, el distanciamiento entre estos dos escenarios del conocimiento, y a pesar de los esfuerzos no se han logrado atenuar sus diferencias; tal parece que ambos mundos marchan en paralelo, es decir, no siempre la formación responde a las exigencias del mundo del trabajo, y no siempre el trabajo brinda aportes al campo del aprendizaje.

En el mundo laboral de hoy (y de acuerdo a los pronósticos que se le exigirán a todo trabajador en el futuro), las empresas demandan profesionales altamente capacitados, no sólo a nivel técnico y de conocimientos especializados en su área de competencia, sino también con un alto potencial en cuanto las relaciones interpersonales, liderazgo, resiliencia, motivación, toma de decisiones, en fin, todos los elementos conocidos como habilidades blandas, ya que resultan tan indispensables como las primeras, y en muchos casos, el éxito depende más de estas últimas.

Lo laboral resulta un ámbito cada vez más competitivo, no sólo a nivel inter profesional, sino también entre las mismas empresas, que deben luchar por mantenerse en el mercado y posicionarse cada vez más como una opción de solución a los requerimientos de su entorno. En este sentido, las mismas empresas han optado por capitalizar su conocimiento, instaurando

una nueva estrategia para el logro de sus objetivos organizacionales, con la creación de una institución, que responda a sus necesidades de capacitación o entrenamientos especiales, de acuerdo a la naturaleza del negocio en el cual operan, dicha institución se conoce hoy en día como Universidad Corporativa.

EY, representada en Venezuela por Mendoza, Delgado, Labrador y Asociados, una firma que presta servicios profesionales de Auditoría, Impuestos y Asesorías, no escapa de esta realidad y es por ello que recientemente ha decidido implementar en su estrategia, la creación de una Universidad Corporativa, con la intención de gestionar el conocimiento para todos sus colaboradores. A pesar de los avances que se han realizado desde su fundación, en el año 2006, aún se perciben elementos por atender y mejorar, y es allí donde estaremos participando.

En el contacto inicial con el sistema cliente, se obtuvo información sobre el desarrollo de la Universidad Corporativa de EY Venezuela, detallando la evolución, logros, alianzas y limitaciones, así como las aspiraciones sobre el futuro de esta institución dentro de la empresa.

Sin embargo, uno de los principales intereses de EY Venezuela es conocer la opinión de sus trabajadores sobre el funcionamiento actual de la Universidad Corporativa, a fin de poder evaluar desde el punto de vista del cliente interno, el desempeño de dicha institución educativa. Dentro de los aspectos que el cliente muestra interés por conocer la opinión de los participantes se encuentran:

- Calidad de la formación impartida a través de la Universidad Corporativa
- Calidad de los instructores de la Universidad Corporativa
- Aplicación del conocimiento adquirido en la Universidad Corporativa en los puestos de trabajo

- Procesos de planificación, ejecución y control de los programas de capacitación
- Espacios físicos y alianzas educativas

Considerando lo anterior, la interrogante que se planteó para proceder con una intervención diagnóstica es:

¿Cuál es la percepción de los participantes de la Universidad Corporativa de EY Venezuela sobre el funcionamiento actual de dicha institución, en relación al modelo de Universidad Corporativa de Peñalver (2008)?

1.1- Justificación de la Investigación

La presente investigación estuvo orientada a realizar un diagnóstico organizacional del estado actual de la Universidad Corporativa de EY Venezuela. Sus resultados arrojaron información relevante que permitió a la organización conocer ¿Cómo perciben sus trabajadores el funcionamiento de la Universidad Corporativa? ¿Qué tan satisfechos se sienten con dicha institución? y ¿Qué consideran debe ser mejorado o cambiado?

Posteriormente y con base en el resultado de este proceso, se propusieron una serie de recomendaciones a ser implementadas en el seno de dicha casa de estudio, esto con miras a poder mejorar o cerrar las brechas que inicialmente arrojó el diagnóstico.

1.2- Objetivos de la Investigación

Objetivo General

Evaluar la percepción de los participantes de la Universidad Corporativa de EY Venezuela, sobre el funcionamiento actual de la institución, en relación a cuatro (4) dimensiones del modelo de Peñalver (2008): Alcance, Misión y Objetivos, Procesos de Funcionamiento Interno, Oferta Contenidos Formación y Desarrollo y Soporte Físico.

Objetivos Específicos

1. Identificar el estado actual de la Universidad Corporativa de EY Venezuela, desde la perspectiva de los participantes, en relación a cuatro (4) dimensiones del modelo de Peñalver (2008): Alcance, Misión y Objetivos, Procesos de Funcionamiento Interno, Oferta Contenidos Formación y Desarrollo y Soporte Físico.
2. Determinar las fortalezas y oportunidades de mejora que tiene la Universidad Corporativa de EY Venezuela, desde el punto de vista de los participantes, en relación a cuatro (4) dimensiones del modelo de Peñalver (2008): Alcance, Misión y Objetivos, Procesos de Funcionamiento Interno, Oferta Contenidos Formación y Desarrollo y Soporte Físico.

CAPITULO II

2.- Marco Organizacional

Ernest & Young, ahora mundialmente conocida como EY es una de las mayores firmas de servicios profesionales del mundo, que incluyen auditoría, impuestos, finanzas, contabilidad, servicios de cálculos y estudios actuariales y asesoramiento en la gestión de la empresa. EY es una de las firmas de servicios profesionales más grandes del mundo, junto con Deloitte y KPMG.

El nombre de la empresa surge de la fusión global entre Ernst & Whinney y Arthur Young en 1989. El lema de la empresa es "Construyendo un mejor entorno de negocios".

EY es una organización con operaciones en todo el mundo que consiste en varias empresas miembros. EY Global está ubicada en Londres y la empresa en Estados Unidos posee sus oficinas en Times Square, Nueva York y en España está ubicada en la Torre Titania, en el centro de Madrid.

EY tiene cuatro líneas principales de servicio y participación:

- AssuranceServices (45%): Comprende Auditoría Financiera, Servicios Financieros Asesoría Contable, Servicios de Investigación de Fraude y Disputas, y los servicios de Sostenibilidad y Cambio Climático.
- TaxServices (26%): Incluye el cumplimiento del Impuesto Empresarial, Capital Humano, Aduanas, Impuestos Indirectos, Servicios de Impuestos internacionales, Contabilidad Tributaria y Servicios de asesoramiento de riesgos, Impuesto a las Transacciones .
- Advisory Services (20%): Consta de cuatro líneas: Actuarial, IT Risk and Assurance, Risk y Performance Improvement.
- Transaction Advisory Services (TAS) (9%): se ocupa de la agenda de las empresas de capital, la conservación, la optimización, la inversión, el

aumento de capital, asesoramiento en fusiones y adquisiciones así como en valoraciones.

EY está comprometida a hacer su parte en la construcción de un mundo laboral mejor. Las ideas y los servicios de calidad que ofrece ayudan a crear confianza en los mercados de capitales y en las economías de todo el mundo. Desarrollan líderes destacados que trabajan en equipo para cumplir las promesas a todos nuestros grupos de interés. Juegan un papel crítico en la construcción de un mundo laboral mejor para su gente, para sus clientes y para sus comunidades.

Sus valores definen quiénes son, e influyen en la forma en que trabajan unos con otros, con sus clientes y reguladores, y en sus comunidades, donde usan las habilidades profesionales para crear un cambio positivo en casa y alrededor del mundo. Los valores compartidos inspiran a su gente en todo el mundo y los guían para que hagan lo correcto, y el compromiso con la calidad se inserta en lo que son y en todo lo que hacen.

Entre sus valores están: demostrar integridad, respeto y trabajo en equipo. Ser gente con energía, entusiasmo y el valor de liderar. Personas que construyen relaciones basadas en hacer lo correcto. Estas son las creencias fundamentales en esta organización y guían las acciones y comportamientos de cada uno de sus miembros. Influyen en la forma en que trabajan e interactúan entre ellos, así como con la forma en que atienden a sus clientes y la forma en que se involucran con todos sus grupos de interés.

En Venezuela, EY está representada por Mendoza, Delgado, Labrador y Asociados, tiene presencia en tres (3) ciudades: Caracas, Valencia y Puerto La Cruz. Cuenta con más de 300 colaboradores y tiene una amplia gama de clientes naciones y referidos, de diferentes industrias.

El área específica con la que se trabajó en esta investigación es, el Área de Entrenamiento. A continuación, sus características:

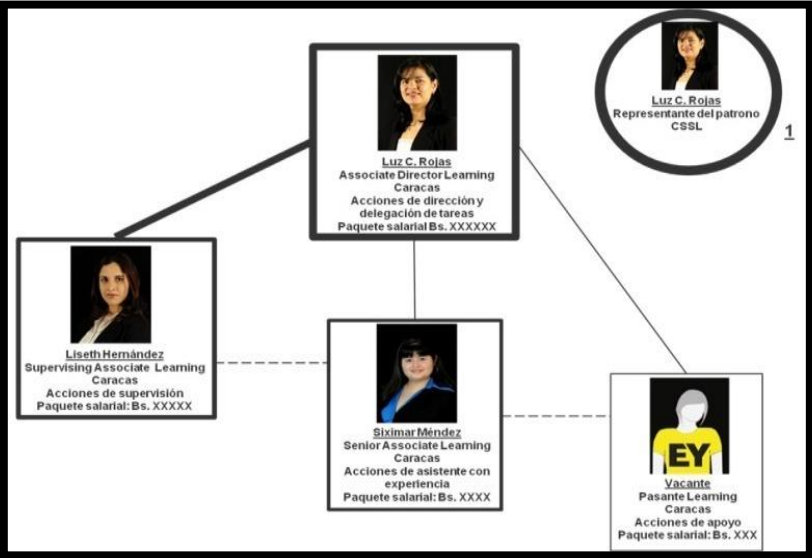
Misión: Contribuir con la formación y desarrollo del personal, alineados a las políticas y los planes estratégicos de la Firma, proporcionando actividades de entrenamiento de calidad al personal de Mendoza, Delgado, Labrador y Asociados, firma miembro de EY Global, y preservando los altos niveles de excelencia, permitiendo el crecimiento personal y profesional del recurso humano.

Visión: Ser reconocida como la mejor área de Learning de EY en la región, prestando asesoría en el diseño, ejecución y evaluación de estrategias necesarias, tendentes al entrenamiento y desarrollo del personal de EY en otros países.

Objetivo: Proporcionar una formación de alta calidad a través de un programa estructurado para ayudar a nuestra gente a adquirir las habilidades y los conocimientos que necesiten. La formación se basa en clases presenciales y en cursos online, y está diseñada para ayudar a obtener las habilidades y el conocimiento necesario para poder prestar el mejor servicio a los clientes y avanzar en el desarrollo profesional.

Cuenta con cuatro (4) integrantes: una Gerente, una Supervisora, una Senior y una Asistente.

Figura 1. Organigrama del Área de Entrenamiento (2018)



CAPITULO III

3.1.- Bases Teóricas

3.1.2.- Origen de las universidades

Las universidades remontan sus orígenes en la edad media (siglo XII) como resultado del conflicto entre el gobierno y la iglesia, las libres reuniones de maestros y discípulos, los que estaban dispuestos a enseñar y de los que querían aprender, dieron origen a estas instituciones del saber.

“El término Universidad se deriva del latín *universitas*, *universitatis* o *universitasmagistrorum et scholarium*, que significa comunidad de profesores y académicos” (Nuñez, 2014). Esta iniciativa de la civilización occidental, dedicada exclusivamente al universo del saber, se mantuvo en constante lucha por su autonomía frente a las autoridades, consiguiendo así el apoyo de la iglesia, quienes fueron los fundadores iniciales. En la mayoría de las universidades los alumnos y profesores eran sacerdotes y el idioma predominante era el latín, sin embargo a medida que transcurría el tiempo dichas casas de estudios fueron propagándose por toda las regiones y comenzaron a diferenciarse en varios aspectos. Dentro de las principales diferencias, se encontraron la orientación de los estudios, algunas universidades se dedicaron al derecho, otras a la teología y filosofía y algunas en cambio se enrumbaron a enseñar matemáticas, física y astronomía.

Posteriormente se comenzó a dividir la enseñanza en dos grandes etapas. Durante la primera etapa el estudiante debía pasar por estudios preparatorios que significaban varios años, donde se incorporaban un modo de razonamiento, una serie de técnicas para analizar los textos escritos. Esto se lograba gracias al aprendizaje de los principios de las llamadas Artes Liberales, que estaban constituidas por la Gramática, la Retórica y la

Dialéctica por un lado y la Aritmética, la Música, la Astronomía y la Geometría por el otro. Una vez que el estudiante había superado esta primera etapa, podía continuar sus estudios. Esta continuidad representaba elegir entre seguir estudios de Derecho, Medicina o Teología.

De esta forma, las primeras Universidades poseían una organización compuesta por cuatro facultades, la de Artes o Filosofía, que era en realidad una escuela preparatoria, y las de Derecho, Medicina y, fundamentalmente Teología. Esta última era la disciplina superior por excelencia y la más prestigiosa.

En aquellos tiempos, la expectativa con estos centros del saber, no era la generación de un conocimiento práctico que sirviera para resolver problemas cotidianos. De hecho, se esperaba que el conocimiento adquirido en la Universidad contribuyera a mejorar la organización de la sociedad cristiana y a la salvación, es por ello que las universidades se abocaban profundamente a los estudios teológicos, además de ser instituciones sumamente conservadoras, estrechamente asociadas a la Iglesia.

Esta profunda influencia de la iglesia, representó que las universidades quedaran aisladas de los importantes movimientos científicos que se vivían en ese momento histórico. La revolución científica y cultural de aquellos siglos, que transformó la forma en la que se veía al mundo, no pasó por las Universidades, provocando que éstas obtuvieran una reputación negativa.

A partir de esta profunda crítica, las universidades sufrieron un importante proceso transformacional y desde allí comenzaron a desprenderse de la influencia de la Iglesia, comenzaron a regirse por las autoridades civiles y se adaptaron a los cambios que conllevaron el desarrollo de las ciencias y de las necesidades del estado. Es entonces cuando las Universidades comenzaron a generar un conocimiento efectivamente útil para el desarrollo social. Durante aquellos años comenzaron a enseñarse nuevas disciplinas y

las que ya se enseñaban, se les fueron incorporando criterios modernos: Geografía, Física, Matemática y Ciencias de la Administración.

Desde principios del siglo XIX, las universidades europeas evolucionaron siguiendo dos grandes modelos. Uno de ellos concebía a la universidad fundamentalmente como el ámbito para el desenvolvimiento y la práctica de la ciencia: éste fue el modelo que se desarrolló en los principados alemanes por iniciativa de Guillermo de Humboldt. A la universidad debía acudir para aprender los principios y los procedimientos de la ciencia. El segundo se construyó en Francia en tiempos de Napoleón y concebía a la universidad como ámbito para el desarrollo y la formación de los profesionales. En este último modelo la universidad era el organismo del estado encargado de otorgar un título o certificación que habilitaba para el ejercicio de una profesión.

3.1.3.-Desarrollo Organizacional, Conocimiento y Aprendizaje Organizacional

El aprendizaje resulta ser una cualidad sumamente indispensable para la supervivencia y éxito de las organizaciones, de hecho muchos autores afirman que la educación será el elemento diferenciador y la ventaja competitiva que distinguirá a las organizaciones. Si una organización no es capaz de aprender, no será capaz tampoco de cambiar y transformarse según las exigencias del mercado, lo que inevitablemente la llevará a su extinción.

Este panorama es lo que representa en su esencia el Desarrollo Organizacional, una disciplina que a pesar de tener muchas definiciones siempre convergen en palabras claves como cambio y educación, tal como lo plantea el autor Bennis (1969) en su definición de Desarrollo Organizacional “Respuesta al cambio, una compleja estrategia educacional con la finalidad de cambiar las creencias, actitudes, valores y estructura de las

organizaciones, de modo que estas puedan adaptarse mejor a nuevas tecnologías, nuevos mercados y nuevos desafíos, y al aturdido ritmo de los propios cambios” (p. 27). Para el Desarrollo Organizacional, el cambio y la educación están estrechamente ligados, y es que resulta imposible llevar a cabo un proceso de transformación sin ejecutar una estrategia de educación orientada a modificar esos viejos comportamientos y a asumir los nuevos.

Para observarlo con mayor claridad, si revisamos el contexto corporativo actual, las empresas exitosas se caracterizan por la destreza de sus colaboradores para crear nuevos conocimientos y transformarlos en productos y servicios que se traduzcan en rentabilidad, lo que ha revolucionado la forma de percibir el aprendizaje dentro de las organizaciones, a tal punto que se ha convertido en una prioridad para el entorno corporativo actual.

“El conocimiento se refiere más a un proceso que un estado. Todo conocimiento es siempre un devenir que consiste en pasar de un conocimiento menor a un estado más completo y eficaz” (Piaget, 1971) Por su parte, “El proceso de conocimiento no tiene lugar al azar, sino que constituye el desarrollo dialéctico el cual la maduración, la experiencia física, la interacción social y el equilibrio cognitivo juegan un rol fundamental” (Ahumada, 2001).

De acuerdo con Simón (1991), “todo el conocimiento es inicialmente creado o adquirido por individuos. El aprendizaje individual es prerequisite para el aprendizaje organizacional. Tras el aprendizaje individual, el conocimiento se transmite a otros individuos muy cercanos, quienes comparten esquemas similares de interpretación” (p.128).

Siguiendo por esta misma línea, Argyris y Schon (1978), agregan que “Los individuos constituyen un elemento indispensable aunque no suficiente para que el aprendizaje organizacional se realice” (p.128), lo que indica que

el aprendizaje organizacional es mucho más que la suma de los aprendizajes individuales, es un proceso mucho más complejo. Puede producirse aprendizaje individual sin necesariamente convertirse en aprendizaje organizacional.

Entendiendo entonces que el aprendizaje organizacional es una consecuencia del aprendizaje individual y que el producto final es el conocimiento organizacional, este último definido por (Nonaka y Takeuchi, 1995; Pisano, 1994; Szulanski, 1996, citado por Torrents 2004) como el que “estudia los procesos por los cuales el conocimiento es creado desarrollado, retenido y transferido” (p.74). Es oportuno entonces entender cómo funciona este ciclo de transformación del conocimiento y para ello debemos establecer las diferencias entre conocimiento tácito y explícito. Para Nonaka (2000) el conocimiento explícito se puede definir como “El que puede ser fácilmente comunicado y compartido, es formal y sistemático, mientras que el conocimiento tácito es personal, resulta difícil expresarlo formalmente y, en consecuencia pueda ser compartido a los demás”. A pesar de sus marcadas diferencias, Nonaka y Takeuchi, también aclaran que el conocimiento tácito y explícito no están totalmente separados, de hecho afirman que son complementarios. Esta idea es explicada a través de un modelo donde el conocimiento es creado y se expande a través de la interacción social entre ambos conocimientos, denominando este proceso como, conversión del conocimiento.

Figura 2. Contenido del conocimiento creado por las cuatro formas

	Conocimiento tácito	a	Conocimiento explícito
Conocimiento tácito desde	(Socialización) Conocimiento armonizado		(Exteriorización) Conocimiento conceptual
Conocimiento explícito	(Interiorización) Conocimiento operacional		(Combinación) Conocimiento sistémico

Fuente: Palacio, 2000: 36.

- Socialización: de tácito a tácito es el proceso de compartir experiencias entre las personas. Pavez y Nonaka (2000) aseguran que “El conocimiento tácito se adquiere mediante observación, imitación y práctica, produciendo lo que se llama conocimiento armonizado”.
- Exteriorización, de tácito a explícito: Pineda (2006) establece que “Requiere que el conocimiento tácito sea expresado y traducido en formas comprensibles, que puedan ser entendidas por otros”. La exteriorización crea un conocimiento conceptual: Choo (1999) “al compartir metáforas, analogías, modelos o anécdotas. Se puede activar mediante un diálogo y con frecuencia tiene lugar durante una reflexión colectiva” (p. 146).
- Combinación: de explícito a explícito: Sánchez y Pineda (2007) mencionan que “consiste en crear conocimiento explícito al reunir conocimiento de cierto número de fuentes. Los elementos clave son los procesos de comunicación, difusión y sistematización del conocimiento”, mientras que Palacio (2000) dice que “La combinación genera un conocimiento sistémico representado por prototipos, nuevos servicios y donde se vea reflejado la aplicación de varias fuentes de conocimiento” (p. 35).

- Interiorización: de explícito a tácito: Palacios y Sánchez (2007) “está relacionada con el aprender haciendo; permite la incorporación de conocimiento explícito en conocimiento tácito, que analiza las experiencias adquiridas en la puesta en práctica de los nuevos conocimientos y que se incorpora en las bases de conocimiento tácito de los miembros de la organización en la forma de modelos mentales compartidos o prácticas de trabajo, desarrollando el conocimiento conceptual”.

Analizando este modelo podemos decir entonces que para obtener un conocimiento organizacional, debemos transitar por el proceso de aprendizaje organizacional, definido por Dowes & Thomas (2002) “como la adquisición de conocimientos o habilidades” (p.131), dicho de otra forma es la combinación del saber con el hacer.

Para Argyris & Schön (1996) el aprendizaje organizacional ocurre cuando “los individuos de la organización experimentan una situación problemática y se preguntan por el comportamiento de la organización” (p.123); de igual forma puntualizan que “para que el aprendizaje pueda ser considerado organizacional, debe ser incorporado mediante artefactos epistemológicos (mapas, memorias y programas) que se encuentren en el ambiente de la organización”. Para Kholi & Jaworski, Nonaka, Quinn, Slater&Narver, State y Stewart, señalan que el aprendizaje organizacional ocurre cuando:

1. Los individuos adquieren inteligencia
2. Los individuos configuran la inteligencia a través de la organización
3. Los miembros de la organización logran una interpretación de la inteligencia
4. La organización considera cambios en el rango de comportamientos potenciales basados en la interpretación.

Interpretando las definiciones de los autores citados anteriormente, se podría decir que el aprendizaje organizacional es un proceso que trae consigo beneficios mutuos para ambas partes, tanto para las organizaciones como para sus colaboradores, tal como lo expone Findlay (2000)

Los beneficios de tipo individual que involucran el desarrollo personal de la gente en la empresa, y por otro lado, el beneficio de la corporación, ya que permite renovar las normas y las practicas utilizadas. Cualquier entrenamiento, o contribución de la empresa al desarrollo individual tendrá un impacto positivo en el aspecto laboral del individuo y mejorará su vida fuera del ámbito laboral. (p.64)

Uno de los avances más significativos en este tema y que ha revolucionado la forma de ver el aprendizaje organizacional ha sido el aporte realizado por Peter Senge en su libro “La Quinta Disciplina” donde señala que “Las organizaciones inteligentes son posibles, porque en el fondo todos son aprendices. Y son posibles porque aprender no solo forma parte de nuestra naturaleza sino que amamos aprender” además el mismo autor señala que “una organización que aprende, es aquella que expande continuamente su capacidad de construir futuro, es la integración de talentos y funciones, en una totalidad productiva” (p. 127).

De igual forma, para Marquardt (1996) “una organización que aprende, es aquella que aprende colectivamente y se transforma continuamente para recoger, gestionar y utilizar mejor el conocimiento, para el éxito de la empresa” (p.127). Además, Aramburu (2000) añade que “el aprendizaje de la organización está asociado, tanto al cambio del comportamiento organizativo como a la creación de una base de conocimiento que lo soporte” (p.127).

Orientándonos bajo estas perspectivas, podríamos afirmar que las organizaciones que aprenden son aquellas que direccionan sus esfuerzos a facilitar conocimiento y aprendizaje a sus colaboradores, a fin de proveerlos

de herramientas que les permita ofrecer soluciones y estrategias novedosas y efectivas a las organizaciones. Es por ello que cada vez es más común encontrar organizaciones que destinan muchos recursos para la creación de espacios destinados para tal fin.

3.1.4.- Origen de la Universidad Corporativa

Las universidades fueron creadas en gran parte por la iglesia, posteriormente el estado y los gobiernos se encargaron de consolidarlas y en la actualidad, son las empresas quienes están fundando nuevas casas de estudios.

La razón de ser de las universidades era el conocimiento. Sin embargo, el tipo de conocimiento al igual que las necesidades a la que respondían fueron cambiando poco a poco, el capitalismo, así como la tecnología fueron tomando protagonismo en la sociedad, y la producción de bienes y servicios requería un mayor conocimiento, para crearlas y diseñarlas, requería a unas personas con un conocimiento y preparación mucho mayor. Esta realidad creó una gran presión a las universidades, a fin de que pudiesen cambiar o actualizar su modelo de enseñanza, su misión debía ser preparar a mayor cantidad de personas para garantizar su empleabilidad y poder satisfacer las demandas del mercado y las empresas.

Partiendo de estas necesidades, las universidades tradicionales están constantemente intentando establecer acuerdos con las empresas para atraer más estudiantes y formar a sus trabajadores, para incluirlos en el mundo del trabajo y que se mantengan allí. A medida que la sociedad evoluciona y el mundo empresarial crece, requiere de sus empleados un nivel más elevado de educación y con conocimientos mas técnicos y específicos, es por ello que constantemente se introducen mas estudios de maestrías e incluso de doctorados para profesionales, pero mientras esto ocurre las organizaciones sigue exigiendo mucho más de las universidades,

solicitándoles que orienten sus currículos hacia el trabajo y distanciándolos de las humanidades, sin embargo estas exigencias no han sido del todo satisfechas, lo que ha dado paso a un mayor protagonismo por parte de las organizaciones en la formación de sus trabajadores, promoviendo la creación de las Universidades Corporativas.

Para Meister (1998) “una Universidad Corporativa es una sombrilla estratégica para el desarrollo y la educación de empleados, consumidores y proveedores, a fin de lograr las estrategias de negocio de la organización” (pág. 267).

Según Audrey, B. (1987), la idea de Universidad Corporativa surgió por primera vez antes de la segunda guerra mundial, en la automotriz General Motors en la ciudad de Flint en el estado del Michigan, en Estados Unidos en 1919. La empresa adquirió una escuela para formar a sus trabajadores para la industria automovilística. La idea de los directores era poder estructurar los procesos de fabricación de la empresa y de hacer de estos conocimientos transmisibles, pero también de construir una reputación de excelencia alrededor de las habilidades y destrezas de la empresa. El Instituto General Motors ha llegado a ser una universidad. Luego de cuarenta años, el gigante de la comida rápida, McDonald creó su propia Universidad Corporativa, titulándola “Universidad de Hamburguesas” en 1961. En los Estados Unidos, el primer estudio exhaustivo, realizado por Nell Eurich cuyo título es "Aulas corporativas: el negocio del aprendizaje" ha aparecido en 1985 y contaba con 18 colegios corporativos o universidades corporativas. Además, en Francia por ejemplo, un primer estudio sobre el tema, realizado por Aubrey, B. ha aparecido en las notas de coyuntura social en septiembre de 1987.

En 1972, Fiat, creó su universidad corporativa: ISVOR (Istituto SViluppoORGanisationale). El ISVOR ha contando en su seno aproximadamente con 150 aprendices a tiempo completo, hoy en día,

cuentan con 15 profesores. En 1985, los Estados Unidos contaban con dieciocho universidades corporativas, número que va a aumentar considerablemente hasta alcanzar 2000 hoy en día, igualando a las 2000 universidades tradicionales del país. La mayoría de los grandes grupos corporativos, en Europa, en Asia o en los Estados Unidos, poseen actualmente su propia universidad. Aunque una de las más importantes es la de Accenture a Saint-Charles, en el estado de Indiana, con un inmenso campus (2000 habitaciones, 700 personas a tiempo completo) y sus 60.000 participantes anuales; la más afamada es la de General Electric en Crottonville.

Hoy en día, en varios países, se han creado asociaciones para facilitar los intercambios entre responsables de universidades corporativas. Estas asociaciones cuentan la mayoría del tiempo con consultores, para evaluar y acreditar las universidades corporativas. Para contar con la acreditación de estas reconocidas asociaciones, una universidad corporativa debe tener como vocación atraer y saber conservar a los mejores gerentes; formar los altos potenciales, permitir alinear la estrategia, las competencias y los comportamientos; propagar los conocimientos en el seno de la organización; integrar la formación en el seno de los procesos Recursos Humanos; y mejorar el resultado de la empresa.

Considerando lo anterior, se puede decir que la misión de las universidades corporativas es motivar a los empleados a comprometerse y aplicarse a la empresa gracias a valores compartidos. A cambio, estos últimos pueden interpretar su participación como un compromiso recíproco de largo plazo.

3.1.5.- Diferencias entre la universidad tradicional y universidad corporativa

El punto de convergencia del modelo universitario tradicional y el modelo universitario corporativo es que ambas buscan producir y transmitir conocimientos. Sin embargo, son muchas las diferencias que también marcan la pauta en sus relaciones, según Jarvis (2006) existen algunas características que diferencian ambos modelos universitarios, específicamente marcados dentro de cuatro dimensiones:

Universidad tradicional.

El origen de la universidad es formar adultos jóvenes, sin embargo la oferta educativa se ha expandido a programas de postgrado y de educación continua presenciales, en línea y semi presenciales; así como de consultoría.

Las universidades tradicionales también están involucradas en procesos de globalización, pues algunas imparten programas denominados de doble titulación otorgando títulos de universidades extranjeras con las cuales se tienen convenios. O bien, promueven entre sus alumnos el intercambio académico cursando parte de los estudios en universidades extranjeras, en las cuales dichos cursos sean acreditados en el currículum. La globalización también está presente en la educación continua, pues se ofrecen proyectos educativos, presenciales o en línea, que son impartidos por profesores de universidades extranjeras.

Con base en esto se concluye que el estudiante universitario cuenta con muchos recursos que le permiten estar inmerso en un ambiente globalizado, pues no es necesario vivir un intercambio en otro país ya que en alguna de las materias que tome puede tener compañeros extranjeros.

1. Educación de por vida. Las universidades tradicionales aún no logran cumplir uno de sus objetivos que es generar educación de por vida; aunque muchas de ellas están en el proceso. No existe un equilibrio

en la oferta educativa considerando al adulto joven, el adulto de mediana edad y el adulto de la tercera edad. La mayor parte de la oferta educativa de una universidad tradicional está orientada al adulto joven y al adulto de mediana edad; quienes requieren educación para obtener un empleo o permanecer en éste. Existe otro perfil de universidades que se han avocado a generar una oferta educativa al adulto de la tercera edad y sus cursos están orientados a ayudar a los aprendices a desarrollar competencias para seguir aprendiendo durante o después de su etapa de jubilación. Se concluye que estas universidades son aún escasas en Latinoamérica y algunas de ellas están desarrollando programas de titulación con base en acreditación por experiencia.

2. Abarca toda la vida. Es cada vez más frecuente que los programas de educación continua traten de abarcar temas de uso a lo largo de toda la vida, pues no solamente están dirigidos a fomentar la permanencia en el empleo, ya que también hay programas dirigidos a fomentar el desarrollo integral de la persona orientados a temas de desarrollo humano, actividades artísticas, círculos de lectura, creación literaria, promoción de la buena alimentación o manejo de finanzas personales, por citar algunos ejemplos. Las universidades cuentan con programas que tienen este tipo de cursos integrados. Se concluye que para las empresas puede ser más atractivo un candidato que ha participado en este tipo de actividades, pues será una persona que ha buscado su desarrollo en forma holística, no sólo en la adquisición de conocimientos relacionados con su línea de estudio.
3. Nivel de cualificación académica. Las universidades tradicionales emiten títulos de diferentes grados académicos, así como programas de certificación en proyectos de educación continua. Este beneficio es característico de las universidades tradicionales y tiene amplio reconocimiento entre los alumnos. Lo anterior como resultado de que

las universidades tradicionales se rigen por organismos nacionales o internacionales, privados o gubernamentales, que regulan sus estándares de calidad.

4. Funciones. Las funciones básicas de una universidad tradicional son la enseñanza y la investigación. La universidad tradicional requiere conseguir recursos públicos o privados para llevar a cabo funciones de investigación que pone al servicio de sus estudiantes, docentes, investigadores y genera conocimiento que se difunde a través de publicaciones. Generalmente el presupuesto destinado a investigaciones está relacionado con un porcentaje del producto interno bruto de un país. Existen organismos nacionales e internacionales que regulan los lineamientos de las investigaciones para elevar su competitividad y seguir creando ciencia. Se concluye que los países emergentes deben dedicar un mayor presupuesto a las funciones de investigación, de esta forma podrán generar fuentes de empleo que no estén fundamentadas en el costo de la mano de obra.

Universidad corporativa

Allen (2002) “La universidad corporativa es una unidad educacional, con carácter de herramienta estratégica, diseñada para asistir a las organizaciones en la consecución de su misión, mediante actividades que promueven el aprendizaje organizacional e individual” (p.9). El objetivo principal de dicha unidad educacional sería centralizar, estandarizar y desarrollar el conocimiento, a fin de apoyar la obtención de los objetivos organizacionales.

El-Tannir (2002) indica que la universidad corporativa se puede garantizar verificando:

- Que todos los eventos de capacitación y desarrollo contribuyan al logro de la estrategia del negocio.

- Que las políticas y procedimientos puedan implementarse en forma similar y simultánea en todas las unidades de negocio a las cuales se brinda servicio. La optimización de presupuestos.
- Que los diseños instruccionales estén alineados a la filosofía de la empresa y puedan ser replicados en las unidades de negocio.
- Los diseños e implementación estandarizados para todas las unidades de negocio de los procesos de certificación para las diferentes posiciones.
- Diseñar e implementar una cultura de capacitación y desarrollo orientada de lo presencial a lo virtual, donde los aprendices podrán identificar sus necesidades de capacitación y encontrar recursos para satisfacerlas.

De acuerdo con el autor, la universidad corporativa es una herramienta necesaria para: estandarizar procesos, educar al personal, identificar oportunidades y fortalezas de negocio y crear una cultura organizacional.

Overcast, Schmidt, Lei, Rodgers y Chung (2009) complementan lo anterior agregando que la universidad corporativa es responsable de “diagnosticar, medir y evaluar” (p.5), todos los programas de capacitación y desarrollo que lleve a cabo a lo largo de todas las unidades de negocio. A través de la implementación de un sistema de retroalimentación se podrá asegurar que los programas de capacitación y desarrollo estén satisfaciendo necesidades específicas, al medir sus resultados con base en los objetivos por los cuales fueron diseñados podrán ser evaluados y mejorados. A continuación se detalla un análisis de las cuatro dimensiones citadas por Jarvis (2006) para comprender las diferencias entre la universidad tradicional y la universidad corporativa:

1. Educación de por vida. Las universidades corporativas no ofrecen una educación de por vida, pues se orientan a desarrollar e impartir

programas de capacitación y desarrollo, presenciales, semi presenciales o en línea para el personal de la misma empresa, los cuales están dirigidos a hacer más eficientes el desempeño del trabajo. Una vez que el empleado se retire o se jubile de la empresa, no podrá acceder a la oferta académica de la universidad corporativa. Dicho esto, se establece que es responsabilidad de cada empleado generar un proceso de educación para la vida alineado a su plan de vida, es decir fuera de la empresa.

2. Abarca toda la vida. Aunque en algunas empresas existe el interés de desarrollar a su personal en forma integral, las universidades corporativas se enfocan en el desarrollo de competencias genéricas y específicas para desempeñar el trabajo. Lo anterior como parte de su objetivo de contribuir a la estrategia del negocio y de optimización de costos, o presupuestos, lo cual sigue siendo parte de la estrategia de todo negocio. Cada miembro de la organización es responsable de realizar un auto diagnóstico que le permita conocer qué necesidades de desarrollo integral tiene y cómo puede satisfacerlas.
3. Nivel de cualificación académica. A diferencia de la universidad tradicional, son muy pocas las universidades corporativas que está facultada para extender títulos profesionales. Aunque generan sus propios procesos de certificación de competencias, generalmente estos son sólo válidos dentro de la misma empresa. Existen casos en que la universidad corporativa ofrece programas de licenciaturas ejecutivas o maestrías a su personal, e inclusive dentro de sus instalaciones. Sin embargo, el título es expedido por la universidad con la cual se haya hecho el convenio para impartir tales programas.
4. Funciones. El objetivo principal de una universidad corporativa es generar conocimiento que esté alineado a la estrategia de la empresa y formar a los líderes actuales y futuros de la misma. Existen casos donde la universidad tiene dentro de sus funciones el área de

desarrollo organizacional y brinda servicios de consultoría interna. También es responsabilidad de la universidad corporativa identificar al talento clave dentro de la organización y diseñar sus planes de desarrollo. Es casi inexistente aquellas universidades corporativas que realizan investigaciones científicas, pues las empresas han delegado esta función a las universidades tradicionales o a sus centros de investigación tecnológica. Lo paradójico es que la universidad corporativa tiene acceso a mucha información que puede ser procesada por recursos humanos internos, mediante metodología de investigación científica, para generar conocimiento sobre la empresa y su industria y difundirlo como una estrategia de aprendizaje.

3.1.6.-Fundamentos de la Universidad Corporativa

A pesar de que las universidades corporativas responde a una necesidad muy propia de cada organización, es probable que no existan universidades corporativas exactamente iguales, más sin embargo, probablemente si existan muchas universidades que converjan en ciertos criterios o fundamentos, los cuales para muchos suelen ser indispensables a la hora de levantar o diseñar alguna Universidad Corporativa.

Según, Meister (1999), existen diez componentes fundamentales a la hora de realizar un proyecto de Universidad Corporativa:

1. Formar un sistema de control: no sólo la participación de la alta administración garantizará el esfuerzo inicial, pero hay que tener la inclusión de los gerentes, con el fin de que se desarrolle una visión compartida de la universidad corporativa. El sistema controlador es una estructura con papel y responsabilidades definidos, que vincula estrategias empresariales al proyecto y desarrollo de soluciones de aprendizaje. Ofrece cuatro papeles clave: identifica y prioriza las necesidades de aprendizaje actuales y futuras;

vincula el entrenamiento a estas principales estrategias empresariales; asegura el diseño, el desarrollo, presentación y evaluación coherentes; y ofrece orientación para el desarrollo de una filosofía de aprendizaje.

2. Crear una visión: la visión aclara la dirección en la cual la universidad corporativa debe caminar y debe evolucionar como proyecto.

3. Recomendar el alcance y la estrategia de obtención de recursos: la definición del objetivo y el alcance de sus operaciones (empleados atendidos y programas ofrecidos) conducirá a la magnitud del presupuesto a ser empleado en el proyecto, desarrollo y la presentación de los programas y la manera en que los recursos se obtengan y utilicen.

4. Crear una organización: algunas funciones se centralizan por motivos de costo y eficiencia, y otras continuarán descentralizadas.

5. Identificar interesados: identificar el público objetivo y sus necesidades.

6. Crear productos y servicios: desarrollar un modelo de soluciones de aprendizaje.

7. Seleccionar socios de aprendizaje: los socios pueden ser desde proveedores de formación, consultores e instituciones de educación superior, hasta empresas de educación con fines de lucro.

8. Buscar una estrategia de tecnología: con el compromiso de distribuir el aprendizaje por toda la organización.

9. Crear un sistema de evaluación: no sólo cuantitativo, sino que evalúe el impacto del entrenamiento en los negocios en términos, por ejemplo, de calidad en el trabajo, eficiencia, mantenimiento y satisfacción de los clientes y cumplimiento de plazos, entre otros.

10. Comunicar: los programas exitosos reconocen que la comunicación efectiva del valor de una universidad corporativa exige la participación de los

funcionarios, que saben exactamente lo que está detrás de esa decisión. Cuestiones básicas sobre la universidad corporativa deben ser respondidas de inmediato para que todos entiendan lo que está asociado a este emprendimiento.

Para el caso de la autora Eboli (2004), son siete las bases que deben cimentar la Universidad Corporativa:

1. Objetivo principal: desarrollar las competencias críticas del negocio en lugar de habilidades individuales.
2. Foco del aprendizaje: privilegiar el aprendizaje organizacional fortaleciendo la cultura corporativa y el conocimiento colectivo, y no sólo el conocimiento individual.
3. Alcance: concentrarse en las necesidades de los negocios, haciendo el objetivo estratégico, y no centrarse exclusivamente en las necesidades individuales.
4. Énfasis de los programas: concebir y diseñar acciones y programas educativos a partir de las estrategias de negocios, es decir, de la identificación de las competencias críticas empresariales.
5. Público objetivo: adoptar el concepto de educación inclusiva, desarrollando competencias críticas en los públicos internos y externos (familiares, clientes, proveedores, distribuidores, socios comerciales y comunidad), y no sólo en los funcionarios.
6. Ubicación: contemplar la posibilidad de ser un proyecto virtual y no necesariamente un lugar físico.
7. Resultado: aumentar la competitividad empresarial y no sólo las habilidades Individuales.

3.1.7.-Modelo de Universidad Corporativa de Peñalver (2008).

El modelo teórico de referencia seleccionado para el abordaje de la investigación será el diseñado por Antonio Peñalver (2008), quien es Licenciado en Ciencias Políticas y Sociológicas, creador y primer Director de la Universidad Corporativa del Santander. Consultor de diversas universidades corporativas (ENDESA, AVIVA, BBVA, entre otras) y, consejero de la Universidad Corporativa de AVIVA. Además de profesor de Liderazgo y Recursos Humanos desde el año 2001. Peñalver considera que “Aún cuando podemos encontrar rasgos que permiten identificar este nuevo concepto de aprendizaje organizativo, no existe un modelo único de Universidad Corporativa porque cada organización empresarial le da un énfasis distinto a su modelo de formación y desarrollo en función de sus idiosincrasia y objetivos”.

El autor piensa que con base en su experiencia y siguiendo las mejores prácticas para el diseño, establecimiento y desarrollo de estos centros educativos corporativos, existen siete (7) ejes principales en los cuales debe girar el diseño de una Universidad Corporativa:

Figura #3. Modelo de Universidad Corporativa de Antonio Peñalver (2008)



1. Alcance de la Universidad Corporativa

Sin duda, lo que marca la diferencia en cuanto a las posibles variedades de universidades corporativas es el alcance que cada compañía le quiere dar. Y ello, depende del dimensionamiento interno o externo 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, y especialmente, en sus competencias estratégicas, como son: los directivos, los profesionales con alto potencial y aquellos de nuevo ingreso. 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 encuentre los profesionales, tratándoles de transmitir unos valores, competencias y visión del negocio comunes.

Pero, también con un foco interno, la Universidad Corporativa trata de convertirse en un sistema corporativo de Formación y Desarrollo de Ejecutivos y del resto de Profesionales, estos últimos, en base a su adscripción a Familias Profesionales o Negocios. En este último aspecto, la clave está en hacer partícipes a los profesionales, a lo largo de su trayectoria, de las competencias técnicas y gerenciales que requieren para desempeñar sus funciones adecuadamente, contribuir a los resultados de negocio y crecer profesionalmente.

- Desde un punto de vista de dimensionamiento externo, la Universidad Corporativa puede focalizarse en el desarrollo de actividades formativas en competencias críticas donde la compañía es relevante y dirigiéndose a proveedores, clientes y futuros candidatos. Este es el modelo de “Universidad Corporativa abierta”. En este campo, son bastante los ejemplos destacables. A nivel internacional, cabe recordar la Universidad Disney, con su gran centro formativo en Orlando, desarrollando programas para jóvenes estudiantes que luego pueden llegar a incorporarse a este grupo o con

programas abiertos sobre Calidad de Servicio, tratando de mostrar al mercado uno de los rasgos más característicos de esta corporación. Existen pues, gran variedad de universidades corporativas en 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.

2. Procesos internos de la Universidad Corporativa

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, y que suele ser el antiguo departamento de formación del que surgió, 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:

1. Detección de necesidades de formación, en base al trabajo pautado de diferentes fuentes como: las institucionales o corporativos, de donde emanan las necesidades transversales de formación, las colectivas o de las áreas, así como las individuales, para satisfacer carencias de adecuación, desempeño e incluso, auto desarrollo.
2. Planificación formativa, en base a una adecuada concreción de las necesidades formativas en programas formativos y en el marco del alcance de la Universidad Corporativa

3. 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.
4. 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.

3. Oferta de Contenidos de la Universidad Corporativa

La Universidad Corporativa se caracteriza, generalmente, por plantear la formación de los profesionales a corto y largo plazo, al mismo tiempo. Todo ello, por un lado, con el fin de garantizar la motivación, adecuación, desempeño e implicación en resultados de las personas y, por otro lado, con el objetivo de facilitar el desarrollo de su talento. De ahí, que la oferta de contenidos de la Universidad Corporativa, en línea con el alcance de la misma, deba 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 concreta; 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 y en los programas de larga duración cada vez es más común ver modelos de aprendizaje semi presencial y un equipo de formadores internos o externos de calidad reconocida.

4. Servicios de Gestión de la Universidad Corporativa

Considerando que el modelo formativo de Universidad Corporativa trata de apoyar, como mínimo, el desarrollo cultural, competencial 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. Y para ello, resulta relevante aprovechar las ventajas de las nuevas tecnologías. En este marco, el modelo de Universidad Corporativa trata, desde el principio de disponer de las adecuadas bases de información necesaria para la gestión de su actividad con indicadores de gestión, integradas en las bases de datos de Recursos Humanos y de Negocio. Y por otro lado, lo común es que, ligado a la Universidad Corporativa, exista una web que no solo soporte los servicios de aprendizaje de los participantes, sino que interactúe con ellos para promover su participación y seguir sus comportamientos.

5. Calidad e Imagen

Un aspecto realmente diferencial de la Universidad Corporativa con respecto a la anterior práctica de formación en las organizaciones donde se implanta, es que se focaliza en desarrollar una actividad de mucha 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 en base a la profesionalidad adquirida por sus empleados.

Con el fin de mostrar la calidad de la actividad de aprendizaje desarrollada en la Universidad Corporativa, siguiendo unos procedimientos de funcionamiento eficaz y estandarizado, 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, en 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, en base al cumplimiento de criterios objetivos de participación, aprendizaje e

incluso desempeño por parte de las personas, a lo largo de su proceso formativo.

Por otro lado, el marketing es una actividad que adquiere importancia en la Universidad Corporativa ya que, en el espíritu de la misma, está dar mayor relevancia a la formación en la propia organización y a nivel externo, como elemento de involucración y de prestigio. En este aspecto de la comunicación y el marketing, las compañías llegan a: dotar a la Universidad Corporativa de una marca, con su logo e incluso; promover su participación en conferencias mostrando sus mejores prácticas; o luchar por obtener premios de prestigio, como pueden ser Capital Humano.

6. Estructura de la Universidad Corporativa

Otro elemento diferenciador con respecto a la filosofía del departamento de formación clásico en una organización, es que a la Universidad Corporativa se la dota 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 facilitadores de una escuela de negocio.

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 campo universitario se tratase. La respuesta objetiva sería 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, participando los empleados relevantes como asistentes y los directivos como formadores o movilizadores. Y es, también, en donde reside el corazón de la gestión de la Universidad: los profesionales de la Formación y Desarrollo. Pero 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 de los empleados.

3.1.8.-Modelo Diagnostico de Lawrence y Lorsch (1967)

Para proceder a realizar el diagnostico organizacional, se utilizó el modelo diagnostico de Lawrence y Lorsch (1967) conocido como la Teoría de la Contingencia, el cual concibe que las organizaciones funcionan como sistemas abiertos cuya supervivencia se halla sujeta al logro de un delicado equilibrio dinámico interno y externo. Según este enfoque, la relación entre la organización y su entorno inmediato es únicamente de carácter adaptativo; de

ello se desprende que el modelo óptimo de organización está sujeto al entorno con el que se relaciona.

Según Lawrence y Lorsch, cada departamento o subsistema, se especializa orientándose hacia sus metas particulares e interactuando cada uno de ellos, con entornos particulares, es decir, existe un proceso de necesaria diferenciación interna.

Para que el sistema funcione como tal es preciso integrar los distintos subsistemas, pero como dicen los autores, la preocupación por conseguir colaboración, subestimó la necesidad igualmente importante de la diferenciación dentro de las organizaciones. Por ello, la necesidad de integración debe ir acompañada de una eficaz resolución del conflicto.

Diferenciación

A través del concepto de diferenciación podemos explicar cuáles son las características idiosincrásicas propias del funcionamiento de cada área o departamento de una organización. Este concepto se define en cuatro categorías relevantes:

- Orientación hacia el objetivo: un departamento o subsistema se identifica con su propio subproducto especializado, en contraste al producto organizacional, considerada como un todo.
- Orientación interpersonal: los niveles de relaciones internas pueden asumir dos conductas, la orientación a los objetivos o hacia las tareas, y la orientación hacia las personas. Según los autores, cada departamento tendrá una u otra predisposición, así se da el caso de los departamentos contables o de producción, cuya orientación básica tiende a concentrarse en las tareas, mientras que departamentos como los de marketing o recursos humanos, privilegian los aspectos interpersonales.

- Orientación temporal: los autores ilustran con un ejemplo la diferencia en la percepción de la importancia del tiempo en la tarea de cada área, al decir que mientras los departamentos de producción y de ventas tenían una orientación cortoplacista, en la que los tiempos de respuesta eran relativamente cortos, departamentos como los de investigación y desarrollo trabajan con horizontes temporales mucho más amplios e indeterminados.
- Nivel de formalización de las estructuras: cuanto más predecible es el resultado de la tarea o el ambiente al que debe enfrentarse el departamento, más se respetan las jerarquías formales, las normas disciplinarias y de conducta.

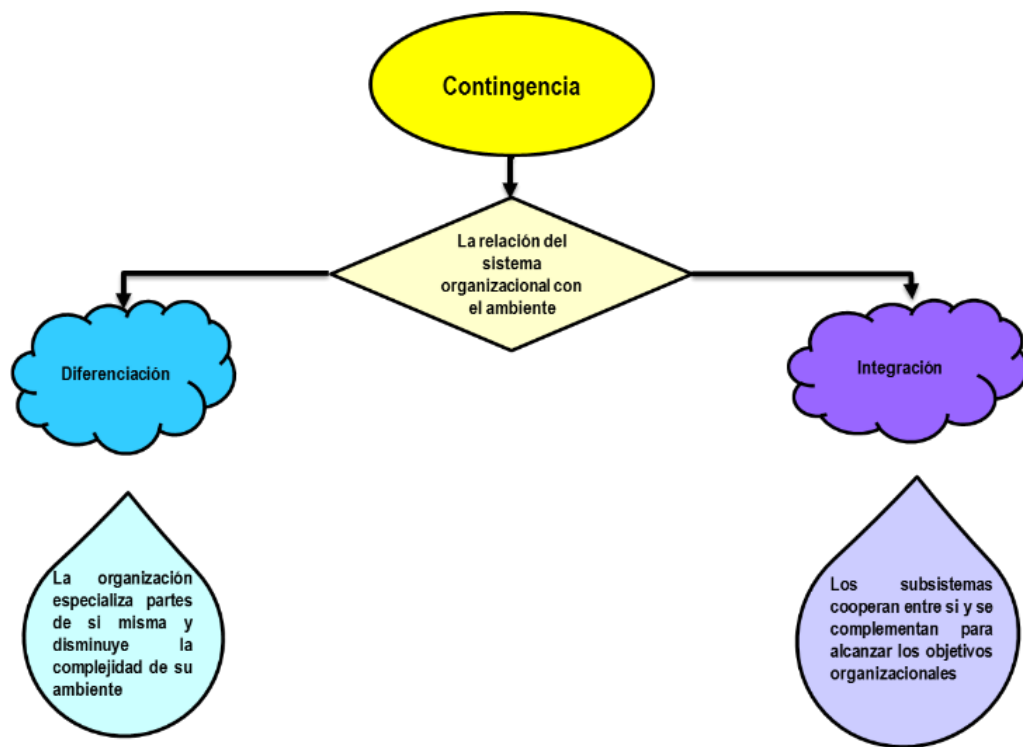
Integración

La integración se refiere al esfuerzo para coordinar la acción de las subunidades, con el fin de llegar a obtener un resultado global. Cuanto más complejo son los problemas de integración, ya sea por la diferenciación acentuada o por las presiones ambientales, más medios de integración serán utilizados.

Diferenciación e integración son opuestos antagónicos, es decir, cuanto más diferenciada es una organización, más difícil es la solución de puntos de vista conflictivos que generan los departamentos. Algunas de las herramientas de coordinación propuestas son:

- Un sistema formal de coordinación
- La jerarquía administrativa.
- La utilización de grupos interfuncionales en uno o más niveles de administración

Figura #4. Modelo de Contingencia de Lawrence y Lorsch (1967)



CAPITULO IV

4.1.-Tipos y diseño de investigación

4.1.1.- Tipo de Investigación según su finalidad

De acuerdo a las necesidades planteadas para esta investigación, el presente estudio estuvo orientado como una investigación de tipo aplicada, que según Sabino (1980) persigue “conocer los aspectos que nos permitirían resolver mejor una situación concreta, a obtener elementos necesarios para luego actuar sobre ella en un sentido específico” (p.55)

4.1.2 Tipo de Investigación según la fuente de los datos trabajados

La presente investigación es de tipo primaria, la cual según Hernández, Fernández y Baptista “Constituyen el objetivo de la investigación bibliográfica o revisión de la literatura y proporcionan datos de primera mano” (p.23)

4.1.3 Tipo de Investigación según sus objetivos

El presente estudio es clasificado como exploratorio, el cual según Roberto Hernández Sampieri, (2002) “Se efectúan cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado, del cual se tienen muchas dudas o no se ha abordado antes” (p. 115)

4.1.4 Tipo de Investigación en que se recogen los datos

La presente investigación se puede definir como una investigación transversal, definido por Hernández, Fernández y Baptista (2006):

El diseño en el cual se recolectan los datos en un solo momento y en un tiempo único, el propósito de la investigación trasversal es describir variables y estudiar la incidencia e interrelación en un momento determinado, es como tomar una fotografía de algo que sucede. (p.208)

4.1.5 Diseño de la Investigación

El diseño de la presente investigación es de Campo, que según Arias (2004), “consiste en la recolección de datos directamente de los sujetos investigados, o de la realidad donde ocurren los hechos (datos primarios), sin manipular o controlar variable alguna”. (p.28)

5.- Técnicas e Instrumentos para la recolección de datos

Las técnicas de recolección de datos, son definidas por Arias, (2004) como “El procedimiento o forma particular de obtener datos o información” (p. 65).

En la presente investigación se aplicó la técnica de encuesta escrita, definida por Arias, (2004), como “Una técnica que pretende obtener información que suministra un grupo o muestra de sujetos acerca de si mismos, o en relación con un tema en particular” (p.70)

Los instrumentos de recolección de datos, son definidos por Arias, (2004) “Es un dispositivo o formato (en papel o digital), que se utiliza para obtener, registrar o almacenar información” (p. 67)

Se utilizó como instrumento de recolección de datos el cuestionario, definido como por Arias, (2004) como “La modalidad de encuesta que se realiza de forma escrita mediante un instrumento o formato en papel contentivo de una serie de preguntas. Se le denomina cuestionario auto administrado porque debe ser llenado por el encuestado, sin intervención del encuestador” (p.72)

Dicho instrumento fue diseñado por las investigadoras, basándose en las cuatro (4) dimensiones a evaluar, se redactaron veinte ítems diferentes de los cuales la dimensión Alcance, Misión y Objetivos, cuenta con cuatro (4) ítems, Procesos de Funcionamiento Interno, abarca ocho (8) ítems, Oferta Contenidos Formación y Desarrollo por su parte, abarca seis (6) ítems y la

dimensión Soporte Físico, dispone de tres (3) ítems. Existen cuatro (4) opciones de respuestas, establecidas bajo la escala de Lickert:

- Muy frecuentemente
- Frecuentemente
- Raramente
- Nunca

La intención del instrumento fue medir la percepción de los participantes sobre el funcionamiento de la Universidad Corporativa en relación a las cuatro dimensiones del modelo de Peñalver (2008): Alcance, Misión y Objetivos, Procesos de Funcionamiento Interno, Oferta Contenidos Formación y Desarrollo y Soporte Físico.

6.- Población y Muestra

Según Arias (2004) población “Es el conjunto de elementos con características comunes que son objeto de análisis y para los cuales serán válidas las conclusiones de la investigación” (p.98)

En esta investigación la población estuvo constituida por los 330 colaboradores de EY Venezuela.

Una vez que ha sido ubicada la población y con ella el campo de la investigación se determina la muestra, que según Roberto Hernández Sampieri (1994) “La muestra es, en esencia, un subgrupo de la población. Digamos que es un subconjunto de elementos que pertenecen a ese conjunto definido en sus características al que llamamos población” (p. 212)

En esta investigación la muestra fue representada por 30% de los colaboradores de EY Venezuela que han participado en eventos de la Universidad Corporativa, esto representa cien (100) trabajadores de la firma, los cuales pertenecen a diferentes unidades administrativas, con diferentes

roles y antigüedad dentro de la organización, lo cual va a permitir la generalización de los resultados obtenidos.

7.- Operacionalización de las Variables

Según Arias (2004) la palabra operacionalización se emplea en investigación científica para “transformar la variable de conceptos abstractos a términos concretos, observables y medibles, es decir, dimensiones e indicadores” (p.61)

7.1.- Validez del Instrumento

Para Hernández, Fernández y Baptista (2003) “la validez en términos generales, se refiere al grado en que un instrumento realmente mide la variable que quiere medir” (p.243). El instrumento utilizado en esta investigación fue validado a través de la técnica de juicio de expertos, la cual consiste en la revisión exhaustiva, por parte de expertos en el área, para determinar si efectivamente los ítems redactados se corresponden con lo que se pretende evaluar. El cuestionario contó con la validación de tres expertos:

Experto	Trayectoria
Ana Teresa Albella	Directora del Postgrado de Desarrollo Organizacional de la UCAB
Oscar Giménez	Profesor del Postgrado en Desarrollo Organizacional.
Luz Rojas	Associate Director Learning EY

Operacionalización de las Variables

Objetivo Específico	Variable	Dimensiones	Sub/dimensión	Indicador	Técnica	Instrumento	Reactivos	Escala de Medición
Identificar el estado actual de la Universidad Corporativa de EY Venezuela, desde la perspectiva de los participantes, en relación a cuatro (4) dimensiones del modelo de Peñalver (2008): Alcance, Misión y Objetivos, Procesos de Funcionamiento Interno, Oferta Contenidos Formación y Desarrollo y Soporte Físico.	Allen (2002) “La universidad corporativa es una unidad educacional, con carácter de herramienta estratégica, diseñada para asistir a las organizaciones en la consecución de su misión, mediante actividades que promueven el aprendizaje organizacional e individual” (p. 9)	Alcance de la Universidad Corporativa: Desde un punto de vista de dimensionamiento interno , la Universidad corporativa busca convertirse en un centro de formación y desarrollo encargado de la trasmisión de los valores, competencias y visión del negocio, así como también la formación y desarrollo de las competencias técnicas y gerenciales de los colectivos críticos de la empresa como: los directivos, profesionales con alto potencial o nuevos ingresos. Desde un punto de vista de dimensionamiento externo , la Universidad Corporativa se focalizara en el desarrollo de actividades formativas en competencias críticas donde la compañía es relevante y dirigiéndose a proveedores, clientes o futuros candidatos.	Información cultural de la empresa	Con qué frecuencia se aplican mecanismos para promocionar la cultura de la empresa	Encuesta escrita	Cuestionario	La EYU provee información sobre la cultura de la empresa en los eventos de entrenamiento.	Muy frecuentemente Frecuentemente Raramente Nunca
			Competencias técnicas	Con qué frecuencia se ejecutan planes de formación para el desarrollo de Competencias técnicas			Participo en programas de formación para el desarrollo de Competencias técnicas	Muy frecuentemente Frecuentemente Raramente Nunca
			Competencias gerenciales	Con qué frecuencia se ejecutan planes de formación para el desarrollo de Competencias gerenciales			Participo en programas de formación para el desarrollo de competencias gerenciales (por ejemplo cursos donde se abordan temas de liderazgo, trabajo en equipo, comunicación).	Muy frecuentemente Frecuentemente Raramente Nunca
			Competencias críticas donde la compañía es especialista	Con qué frecuencia La Universidad Corporativa ofrece actividades formativas para externos (proveedores, clientes o futuros candidatos) en competencias críticas donde la compañía es especialista.			La EYU ofrece actividades formativas para el público en general (proveedores, clientes o futuros candidatos), en competencias críticas donde la compañía es especialista	Muy frecuentemente Frecuentemente Raramente Nunca

Objetivo Especifico	Variable	Dimensiones	Sub/dimension	Indicador	Técnica	Instrumento	Reactivos	Escala de Medición
Identificar el estado actual de laUniversidad Corporativa de EY Venezuela, desde la perspectiva de los participantes, en relación a cuatro (4) dimensiones del modelo de Peñalver (2008): Alcance, Misión y Objetivos, Procesos de Funcionamiento Interno, Oferta Contenidos Formación y Desarrollo y Soporte Físico.	Allen (2002) “La universidad corporativa es una unidad educacional, con carácter de herramienta estratégica, diseñada para asistir a las organizaciones en la consecución de su misión, mediante actividades que promueven el aprendizaje organizacional e individual” (p. 9)	Procesos internos de la Universidad Corporativa: es contar con unos procesos bien definidos y una unidad que los gestione adecuadamente, permitiendo homogenizar 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 las clásicas actividades de aprendizaje y desarrollo profesional de la organización: -Detección de necesidades de formación. -Planificación formativa. -Desarrollo de la actividad formativa. -Seguimiento de la formación.	Detección de de necesidades de formación	Con qué frecuencia realizan un proceso para el levantamiento de las necesidades de formación	Encuesta escrita	Cuestionario	Soy informado de las razones que respaldan mi participación en los eventos de entrenamiento a los que he sido convocado (por ejemplo explicación de los objetivos del curso o evento al cual soy convocado).	Muy frecuentemente Frecuentemente Raramente Nunca
			Planificación formativa	Con qué frecuencia la planificación formativa responde a las necesidades de formación detectadas			Participo en la identificación de mis necesidades de formación (por ejemplo propongo eventos de formación profesional a los que me gustaría asistir).	Muy frecuentemente Frecuentemente Raramente Nunca
							La EYU hace de conocimiento público la planificación de la formación de acuerdo a las necesidades detectadas (por ejemplo LearningMap, convocatoria a cursos).	Muy frecuentemente Frecuentemente Raramente Nunca
							Mi formación es planificada de acuerdo a mi desempeño profesional.	Muy frecuentemente Frecuentemente Raramente Nunca
			Desarrollo de la actividad formativa	Con qué frecuencia se ejecuta un procedimiento que contemple la programación, selección de participantes, organización y alianzas con proveedores del desarrollo de la actividad formativa			La EYU toma en consideración la agenda laboral (temporadas de mayor demanda y menor demanda de trabajo) para definir las fechas y horarios de los eventos de formación.	Muy frecuentemente Frecuentemente Raramente Nunca
							El proceso de logística (disposición de materiales, solución de imprevistos, acondicionamiento de espacios) que aplica la EYU es adecuado para el éxito de los eventos de formación.	Muy frecuentemente Frecuentemente Raramente Nunca
			Seguimiento de la formación	Con qué frecuencia se realiza un seguimiento de la formación			Los facilitadores de los eventos de formación en los que he participado demuestran conocimiento y experiencia en los temas que abordan.	Muy frecuentemente Frecuentemente Raramente Nunca
							En los programas de formación (cursos, talleres, eventos) que se realizan en la EYU, se evalúa el grado de satisfacción de los participantes.	Muy frecuentemente Frecuentemente Raramente Nunca
							En la EYU se realiza una evaluación de conocimientos luego de culminados los eventos de formación.	Muy frecuentemente Frecuentemente Raramente Nunca
							En la EYU se mide el impacto de los programas de formación en relación a los resultados para el negocio.	Muy frecuentemente Frecuentemente Raramente Nunca

Objetivo Especifico	Variable	Dimensiones	Sub/dimensión	Indicador	Técnica	Instrumento	Reactivos	Escala de Medición
Identificar el estado actual de la Universidad Corporativa de EY Venezuela, desde la perspectiva de los participantes, en relación a cuatro (4) dimensiones del modelo de Peñalver (2008): Alcance, Misión y Objetivos, Procesos de Funcionamiento Interno, Oferta Contenidos Formación y Desarrollo y Soporte Físico.	Allen (2002) “La universidad corporativa es una unidad educacional, con carácter de herramienta estratégica, diseñada para asistir a las organizaciones en la consecución de su misión, mediante actividades que promueven el aprendizaje organizacional e individual” (p. 9)	Oferta de Contenidos de la Universidad Corporativa: Planeación a corto y largo plazo del desarrollo del talento, a través de dos tipos de programas: 1- Planes de formación curriculares asociados a la trayectoria profesional de un colectivo concreto , 2- Planes formativos curriculares diseñados para coyunturas o tácticas propias del negocio . Ligada a esta oferta de contenidos, la Universidad corporativa dispone de un grupo de facilitadores internos y externos de calidad reconocida, así como una metodología de aprendizaje combinado.	Planes de formación curriculares asociados a la trayectoria profesional de un colectivo concreto	Con qué frecuencia los planes de formación están enfocados en promover el crecimiento profesional de los trabajadores	Encuesta escrita	Cuestionario	Los programas de formación de la EYU a los que he asistido, están enfocados en mi crecimiento profesional dentro de la organización.	Muy frecuentemente Frecuentemente Raramente Nunca
							La EYU me convoca a programas de formación enfocados en áreas tácticas del negocio (por ejemplo eventos sobre la estrategia y visión de la organización, resultados de gestión, etc.).	Muy frecuentemente Frecuentemente Raramente Nunca
			Planes formativos curriculares diseñados para coyunturas o tácticas propias del negocio	Con qué frecuencia se diseñan programas de actualización profesional adecuado a la industria a la que pertenece la organización			La EYU propicia encuentros informativos para estar actualizados en asuntos propios de la industria en la cual opera la organización (por ejemplo charlas de temas de auditoría, normas financieras, impuestos, etc.).	Muy frecuentemente Frecuentemente Raramente Nunca

Objetivo Especifico	Variable	Dimensiones	Sub/dimension	Indicador	Técnica	Instrumento	Reactivos	Escala de Medición
Identificar el estado actual de la Universidad Corporativa de EY Venezuela, desde la perspectiva de los participantes, en relación a cuatro (4) dimensiones del modelo de Peñalver (2008): Alcance, Misión y Objetivos, Procesos de Funcionamiento Interno, Oferta Contenidos Formación y Desarrollo y Soporte Físico.	Allen (2002) “La universidad corporativa es una unidad educacional, con carácter de herramienta estratégica, diseñada para asistir a las organizaciones en la consecución de su misión, mediante actividades que promueven el aprendizaje organizacional e individual”. (p. 9)	Soporte físico: Edificio o instalaciones donde se organizan los principales eventos de la Universidad, es donde reside el corazón de la gestión de la universidad: los profesionales de la formación y desarrollo. Pero ligado al soporte físico, también es necesario mencionar tres ejes fundamentales: 1-El equipo directivo en su rol de coach de su colaboradores. 2-El campus de formación on-line. 3-El puesto de trabajo como elemento de entrenamiento practico de los empleados	Instalación física	Con qué frecuencia se dispone de un espacio físico para realizar los encuentros de formación	Encuesta escrita	Cuestionario	Las instalaciones física que tiene la EYU están acondicionadas adecuadamente para todo los procesos de formación	Muy frecuentemente Frecuentemente Raramente Nunca
			Espacio virtual	Con qué frecuencia se hace uso del espacio virtual para los encuentros de formación			Hago uso de las plataformas virtuales de formación en línea que ofrece la EYU	Muy frecuentemente Frecuentemente Raramente Nunca
			El puesto de trabajo como práctica de lo aprendido	Con qué frecuencia las condiciones laborales permiten aplicar lo aprendido			Las asignaciones laborales permiten poner en práctica lo aprendido en los eventos de entrenamiento	Muy frecuentemente Frecuentemente Raramente Nunca

Objetivo Especifico	Variable	Dimensiones	Subdimension	Técnica
Determinar las fortalezas y oportunidades de mejora que tiene la Universidad Corporativa de EY Venezuela, desde el punto de vista de los participantes, en relación a cuatro (4) dimensiones del modelo de Peñalver (2008): Alcance, Misión y Objetivos, Procesos de Funcionamiento Interno, Oferta Contenidos Formación y Desarrollo y Soporte Físico.	Allen (2002) “La universidad corporativa es una unidad educacional, con carácter de herramienta estratégica, diseñada para asistir a las organizaciones en la consecución de su misión, mediante actividades que promueven el aprendizaje organizacional e individual”(p. 9)	Alcance de la Universidad Corporativa: Desde un punto de vista de dimensionamiento interno , la Universidad corporativa busca convertirse en un centro de formación y desarrollo encargado de la transmisión de los valores, competencias y visión del negocio, así como también la formación y desarrollo de las competencias técnicas y gerenciales de los colectivos críticos de la empresa como: los directivos, profesionales con alto potencial o nuevos ingresos. Desde un punto de vista de dimensionamiento externo , la Universidad Corporativa se focalizara en el desarrollo de actividades formativas en competencias críticas donde la compañía es relevante y dirigiéndose a proveedores, clientes o futuros candidatos.	Información cultural de la empresa	Análisis de Datos
			Competencias técnicas	
			Competencias gerenciales	
			Competencias críticas del negocio para externos	
Determinar las fortalezas y oportunidades de mejora que tiene la Universidad Corporativa de EY Venezuela, desde el punto de vista de los participantes, en relación a cuatro (4) dimensiones del modelo de Peñalver (2008): Alcance, Misión y Objetivos, Procesos de Funcionamiento Interno, Oferta Contenidos Formación y Desarrollo y Soporte Físico.	Allen (2002) “La universidad corporativa es una unidad educacional, con carácter de herramienta estratégica, diseñada para asistir a las organizaciones en la consecución de su misión, mediante actividades que promueven el aprendizaje organizacional e individual”(p.9)	Procesos internos de la Universidad Corporativa: es contar con unos procesos bien definidos y una unidad que los gestione adecuadamente, permitiendo homogenizar 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 las clásicas actividades de aprendizaje y desarrollo profesional de la organización: - Detección de necesidades de formación. - Planificación formativa. - Desarrollo de la actividad formativa. - Seguimiento de la formación.	Levantamiento de necesidades de adiestramiento	Análisis de Datos
			Planificación formativa	
			Desarrollo de la actividad formativa	
			Seguimiento de la formación	

Objetivo Especifico	Variable	Dimensiones	Subdimension	Técnica
Determinar las fortalezas y oportunidades de mejora que tiene la Universidad Corporativa de EY Venezuela, desde el punto de vista de los participantes, en relación a cuatro (4) dimensiones del modelo de Peñalver (2008): Alcance, Misión y Objetivos, Procesos de Funcionamiento Interno, Oferta Contenidos Formación y Desarrollo y Soporte Físico.	Allen (2002) “La universidad corporativa es una unidad educativa, con carácter de herramienta estratégica, diseñada para asistir a las organizaciones en la consecución de su misión, mediante actividades que promueven el aprendizaje organizacional e individual”(p. 9)	Oferta de Contenidos de la Universidad Corporativa: Planeación a corto y largo plazo del desarrollo del talento, a través de dos tipos de programas: 1- Planes de formación curriculares asociados a la trayectoria profesional de un colectivo concreto, como por ejemplo: directivos, jóvenes talentos o profesionales de una línea de negocio concreta. 2- Planes formativos curriculares diseñados para coyunturas o tácticas propias del negocio. Ligada a esta oferta de contenidos, la Universidad corporativa dispone de un grupo de facilitadores internos y externos de calidad reconocida, así como una metodología de aprendizaje combinado.	Planes de carrera	Análisis de Datos
			Planes tácticos del negocio	
Determinar las fortalezas y oportunidades de mejora que tiene la Universidad Corporativa de EY Venezuela, desde el punto de vista de los participantes, en relación a cuatro (4) dimensiones del modelo de Peñalver (2008): Alcance, Misión y Objetivos, Procesos de Funcionamiento Interno, Oferta Contenidos Formación y Desarrollo y Soporte Físico.	Allen (2002) “La universidad corporativa es una unidad educativa, con carácter de herramienta estratégica, diseñada para asistir a las organizaciones en la consecución de su misión, mediante actividades que promueven el aprendizaje organizacional e individual” (p. 9)	Soporte físico: Edificio o instalaciones donde se organizan los principales eventos de la Universidad, es donde reside el corazón de la gestión de la universidad: los profesionales de la formación y desarrollo. Pero ligado al soporte físico, también es necesario mencionar tres ejes fundamentales: 1-El equipo directivo en su rol de coach de su colaboradores. 2-El campus de formación on-line. 3-El puesto de trabajo como elemento de entrenamiento practico de los empleados	Instalación física	Análisis de Datos
			Espacio virtual	
			El puesto de trabajo como práctica de lo aprendido	

8.- Procedimiento a seguir:

1. **Reunión con el cliente:** Para dar inicio al proceso diagnóstico se coordinó una reunión inicial con el cliente, a fin de obtener toda la información relevante sobre la estructura y funcionamiento actual de la Universidad Corporativa de EY Venezuela.
2. **Diseño del instrumento de recolección de datos:** Con base en el modelo de Universidad Corporativa diseñado por Antonio Peñalver (2008), y cuatro (4) de sus dimensiones: Alcance, misión y objetivos, Procesos de funcionamiento interno, Oferta contenidos formación y desarrollo y Soporte físico, se diseñó un instrumento que permitió recoger la opinión de los trabajadores sobre el funcionamiento actual de la Universidad Corporativa.
3. **Recolección de los datos:** Posterior a la creación del cuestionario, se procedió a seleccionar la muestra de 100 colaboradores que participaron en los eventos de la Universidad Corporativa, y pertenecían a las diferentes líneas de servicios de la firma. Dicho instrumento fue entregado en físico para su llenado.
4. **Procesamiento de los datos:** Finalmente luego de aplicar el cuestionario, se procedió a tabular los datos, describiendo la muestra y separando los resultados por dimensión.
5. **Análisis de los resultados:** Luego de separar los datos se procedió a analizar los resultados obtenidos e interpretarlos de acuerdo a las dimensiones evaluadas.
6. **Presentación del Informe:** Por último, luego de conocer los resultados del estudio, se le entregó al cliente un informe detallado con los resultados obtenidos de la investigación, así como una serie de recomendaciones y propuestas para ser aplicadas.

CAPITULO V

5.1 Análisis e Interpretación de Resultados

Se considera oportuno, antes de interpretar los resultados conseguidos, obtener un panorama general de la muestra sobre la cual se realizó el presente estudio.

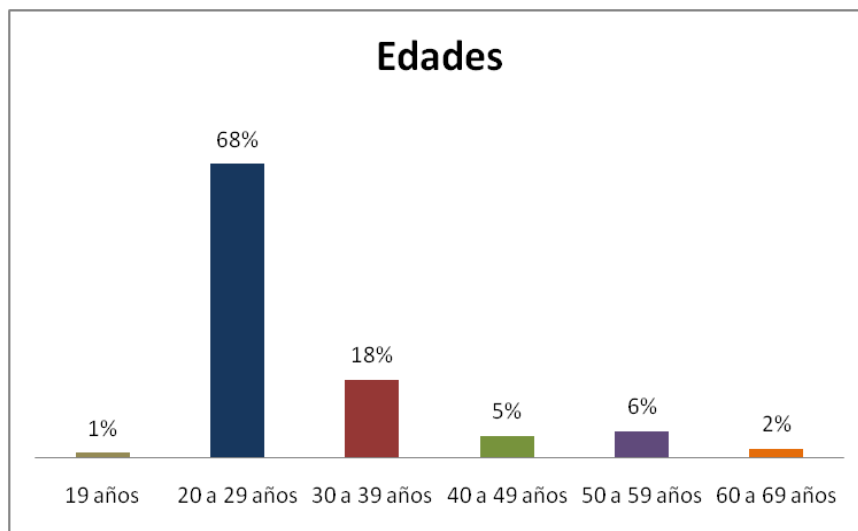
La muestra seleccionada para aplicar el cuestionario de preguntas cerradas, estuvo conformada por cien (100) trabajadores de la firma clasificados de la siguiente forma:

Cuadro #1 Clasificación de la muestra por genero

Sexo		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Femenino	55	60,4	60,4	60,4
	Masculino	36	39,6	39,6	100,0
	Total	91	100,0	100,0	

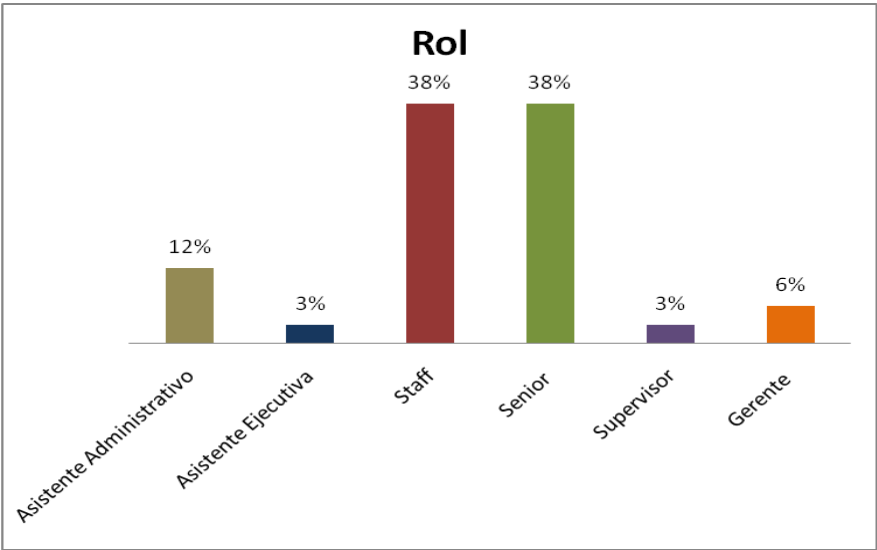
La mayoría de los participantes tenían edades comprendidas entre los veinte (20) a veinte nueve (29) años, esto en virtud de que la empresa cuenta con una población de trabajadores relativamente joven, sin embargo, existió variada representación generacional.

Grafico #1 Clasificación de la muestra por edades



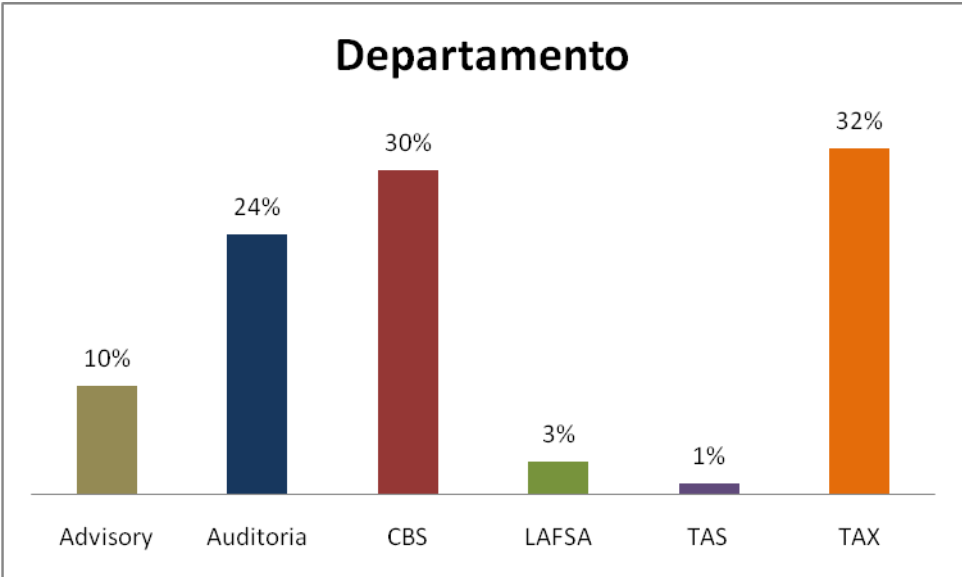
Por otra parte, en la muestra participaron la mayoría de los roles que hacen vida en la organización, donde dominaron los Staff y Senior por ser los de mayor representación en la firma.

Grafico #2 Clasificación de la muestra por rol



De igual forma, la participación de la muestra también fue clasificada por departamento, donde las unidades de TAX, CBS y Auditoria tuvieron mayor participación por ser las áreas que mas trabajadores albergan.

Grafico #3 Clasificación de la muestra por departamento



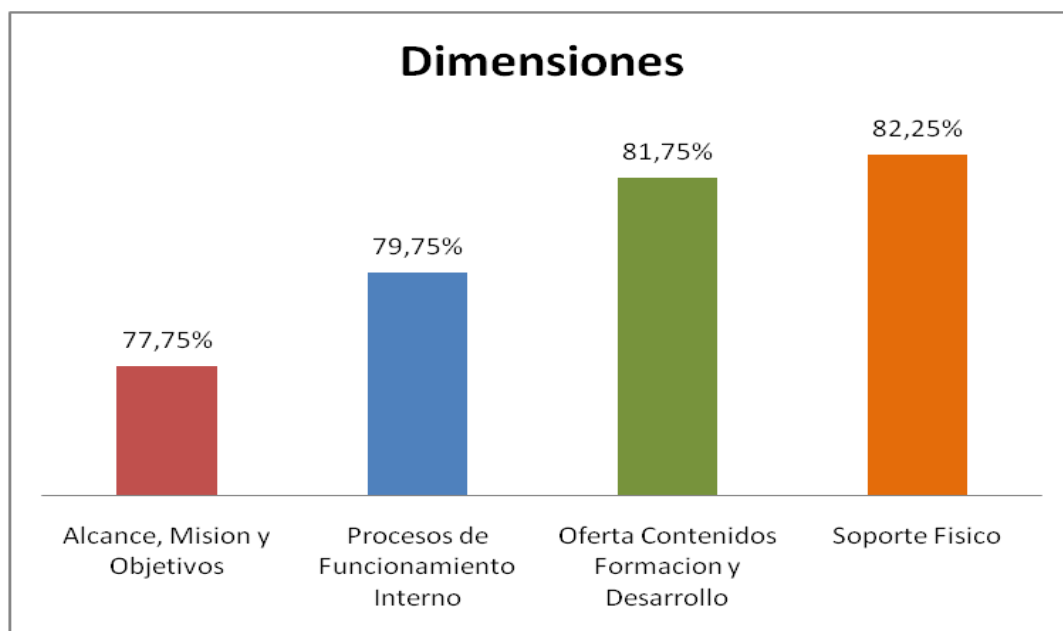
Luego de aplicar y obtener las respuestas de los cuestionarios de preguntas cerradas por parte de los participantes, se procedió a promediar las respuestas por ítems y luego por dimensión. Cada respuesta se le asignó un valor numérico, a fin de poder cuantificar los resultados, y transformarlos en valores porcentuales que pudiesen ser de fácil interpretación.

Cuadro #2 Escala de medición aplicada al cuestionario

Escala de Medición	
Muy Frecuentemente	4
Frecuentemente	3
Raramente	2
Nunca	1

Posterior a la observación detallada de la muestra seleccionada para el estudio, se procedió a interpretar los resultados obtenidos por dimensión:

Grafico #4 Resultados del cuestionario por dimensión



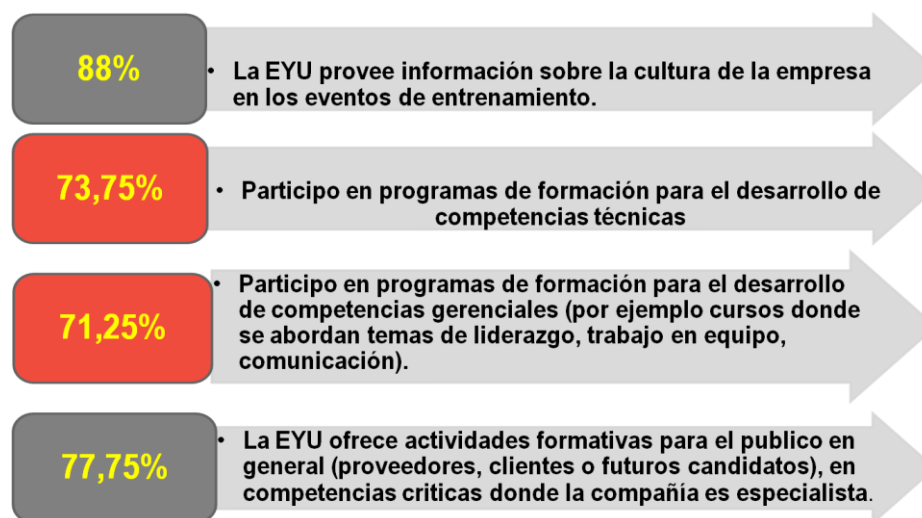
En líneas generales, los resultados de la investigación sugieren que la percepción de los trabajadores de la firma en relación al funcionamiento de la Universidad Corporativa de EY es muy satisfactoria, dado que los puntajes obtenidos a través del estudio ubica a todas las dimensiones evaluadas por encima de la media de la escala, sin embargo, el proceso diagnóstico también nos permitió detectar algunos tópicos donde valdría la pena implementar cambios que estuviesen orientados a mejorar el funcionamiento de algunos procesos y productos que ofrece la EYU.

Analizando de forma general los resultados obtenidos del cuestionario aplicado, podemos observar que la dimensión Soporte físico y Ofertas Contenidos Formación y Desarrollo obtuvieron un resultado superior al 80% de la escala, posicionándolas como una de los aspectos más apreciados por los participantes de la EYU Venezuela.

En contraposición a estos resultados tenemos la dimensión Procesos de Funcionamiento Interno y Alcance, Misión y Objetivos con unos resultados por debajo del 80%, siendo esta última dimensión la que aparentemente requiere mayor atención.

Dicho esto, es oportuno evaluar los aspectos que componen cada dimensión y para ello es necesario analizar los resultados arrojados por cada ítem, a fin de validar cuál aspecto en particular requiere mayor atención:

1. **Alcance, Misión y Objetivos**, obtuvo una puntuación general del 77,75% correspondiente al promedio de los resultados de los 4 ítems asociados a esta dimensión, según el siguiente detalle:



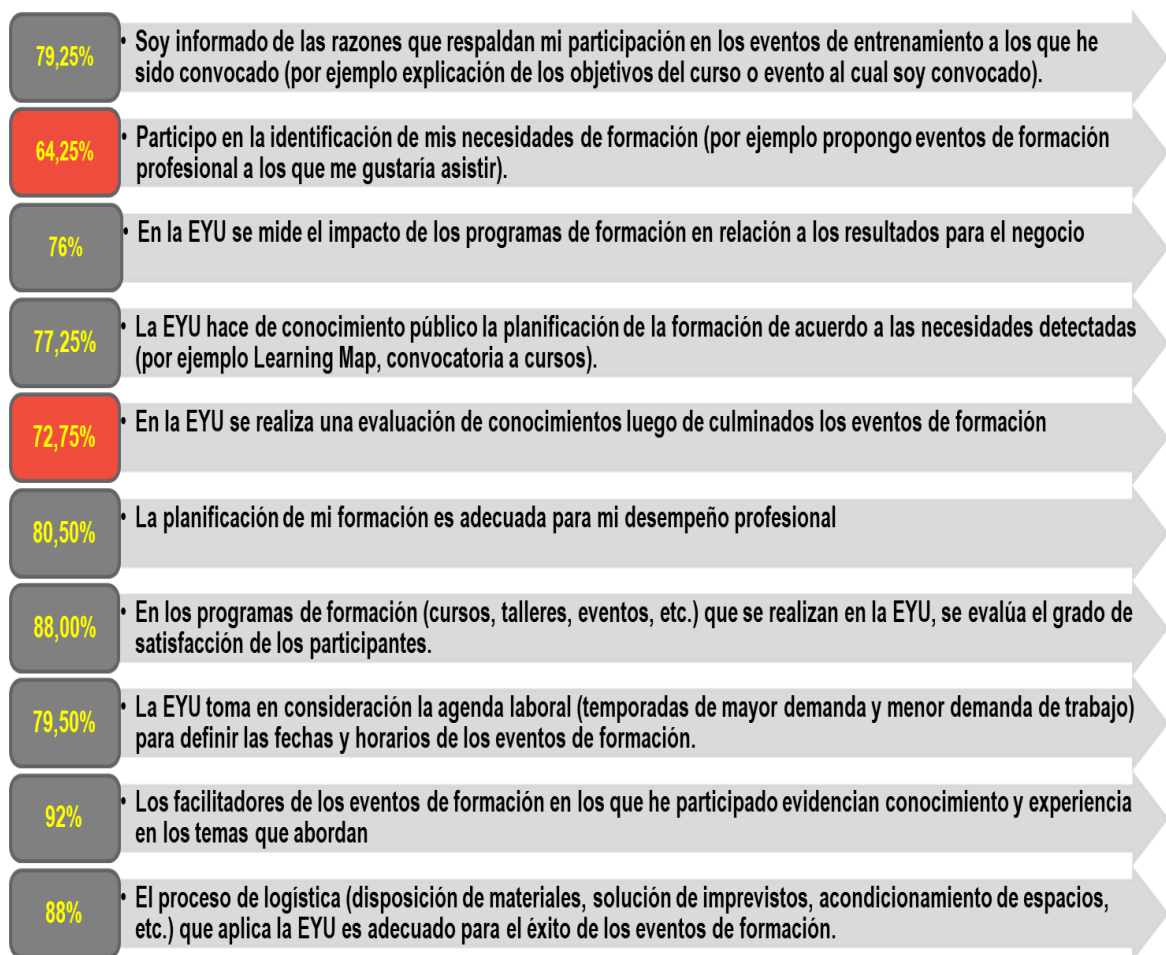
- ▶ El 88% de la muestra considera que la EYU provee suficiente información cultural sobre la empresa, durante los eventos de entrenamiento.
- ▶ El 73,75% de los participantes del estudio asegura haber participado en programas de formación orientados al desarrollo de sus competencias técnicas
- ▶ El 71,25% de los colaboradores consultados confirma haber participado en programas de formación orientados al desarrollo de competencias gerenciales
- ▶ El 77,75% de la muestra estudiada piensa que la EYU ofrece al público en general, actividades formativas relacionadas con competencias donde la firma es especialista.

Analizando con detenimiento los resultados obtenidos, podemos deducir que la deficiencia de esta dimensión se ubica en la participación de los trabajadores en los programas de formación de competencias técnicas y gerenciales.

El ítem destinado a medir la participación de los trabajadores en eventos de formación de competencias gerenciales obtuvo la puntuación más baja de la dimensión (71,25%), sin embargo, si tomamos en consideración que la mayoría de la muestra está conformada por personal operativo y técnico, el cual dentro de su formación profesional no se contempla adiestramientos orientados a competencias gerenciales, podemos deducir que es lógico el resultado obtenido.

Por otra parte, el ítem enfocado en medir la participación de los colaboradores en los programas de formación de competencias técnicas arrojó un porcentaje de (73,75%), un puntaje mayor al ítem de competencias gerenciales, pero de igual forma bajo en comparación al resto, lo que nos indica que probablemente deba realizarse alguna revisión minuciosa sobre la periodicidad en la cual son impartidos los programas de formación técnica.

2. **Procesos de Funcionamiento Interno** logró una puntuación general del 79,75% correspondiente al promedio de los resultados de los diez (10) ítems asociados a esta dimensión, según el siguiente detalle:



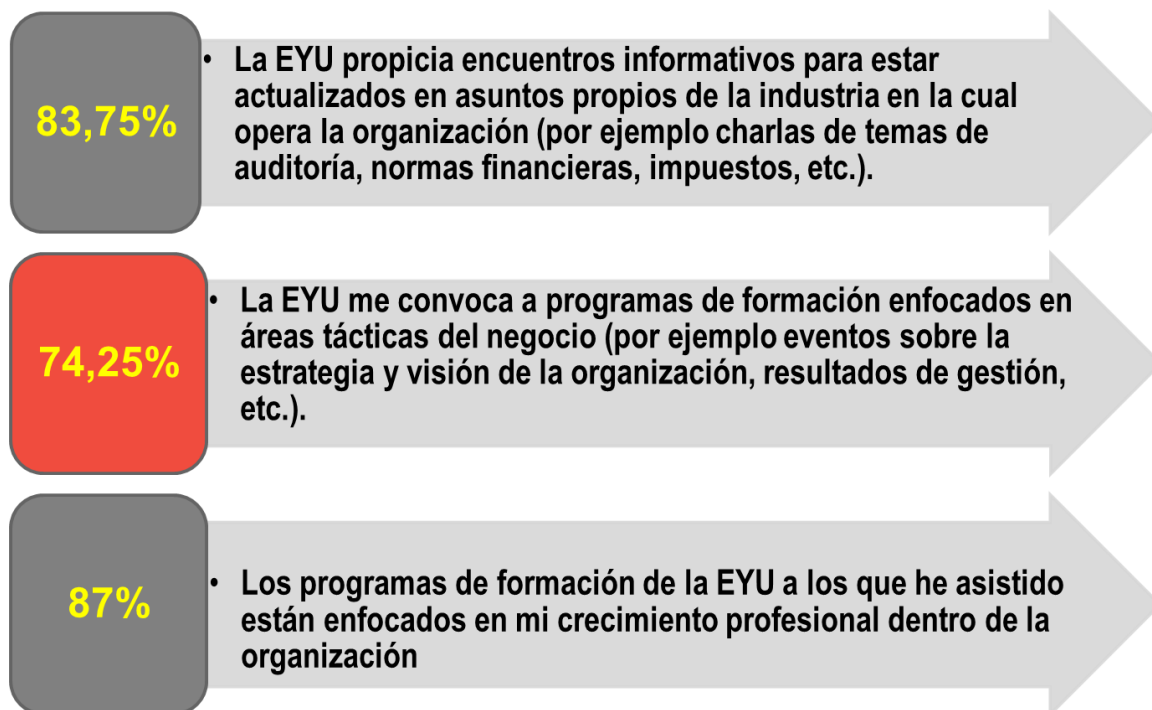
- ▶ 79,25% de la muestra considerada para el estudio, dice ser informada de las razones que justifican su participación en los eventos de formación a los cuales ha sido convocados
- ▶ 64,25% de los encuestados asegura participar en el proceso de identificación de sus necesidades de formación
- ▶ 76% de los trabajadores incluidos en la muestra afirma que la EYU mide el impacto que tienen los programas de formación en relación a los resultados del negocio
- ▶ 77,25% confirma que la EYU hace de conocimiento público la planificación de la formación de acuerdo a las necesidades detectadas
- ▶ 72,75% de los trabajadores encuestados asegura que la EYU realiza una evaluación de conocimientos al finalizar los programas de formación

- ▶ 80,50% de la muestra considera que la planificación de su formación se adecua a las expectativas de su desempeño profesional
- ▶ 88% de la muestra afirma que la EYU evalúa el grado de satisfacción de los participantes en relación a los programas de formación
- ▶ 79,50% de los trabajadores consultados piensa que la EYU toma en cuenta la agenda laboral para organizar los eventos de formación
- ▶ 92% de los encuestados asevera que los facilitadores de los eventos de formación cuentan con el conocimiento y la experiencia sobre los temas que imparten
- ▶ El 88% de los trabajadores consultados aseguran que el proceso de logística llevado a cabo por la EYU, durante los programas de formación es adecuada

De los ítems presentados en esta dimensión, los que obtuvieron resultados más bajos fueron el ítem que buscaba medir la participación de los trabajadores en el proceso de la detección de necesidades, con un 64,25%, lo que sugiere que un gran porcentaje de participantes se siente excluido de este proceso, probablemente generándole insatisfacción en cuanto a la formación que recibe en la Universidad Corporativa.

Por otra parte, el ítem enfocado en validar si existe un proceso de evaluación de conocimientos, luego de finalizar los eventos de formación, obtuvo un 72,75% de aprobación, sin embargo, es el segundo resultado más bajo de la dimensión, sugiriendo que dicho proceso deba ser reevaluado y probablemente mejorado.

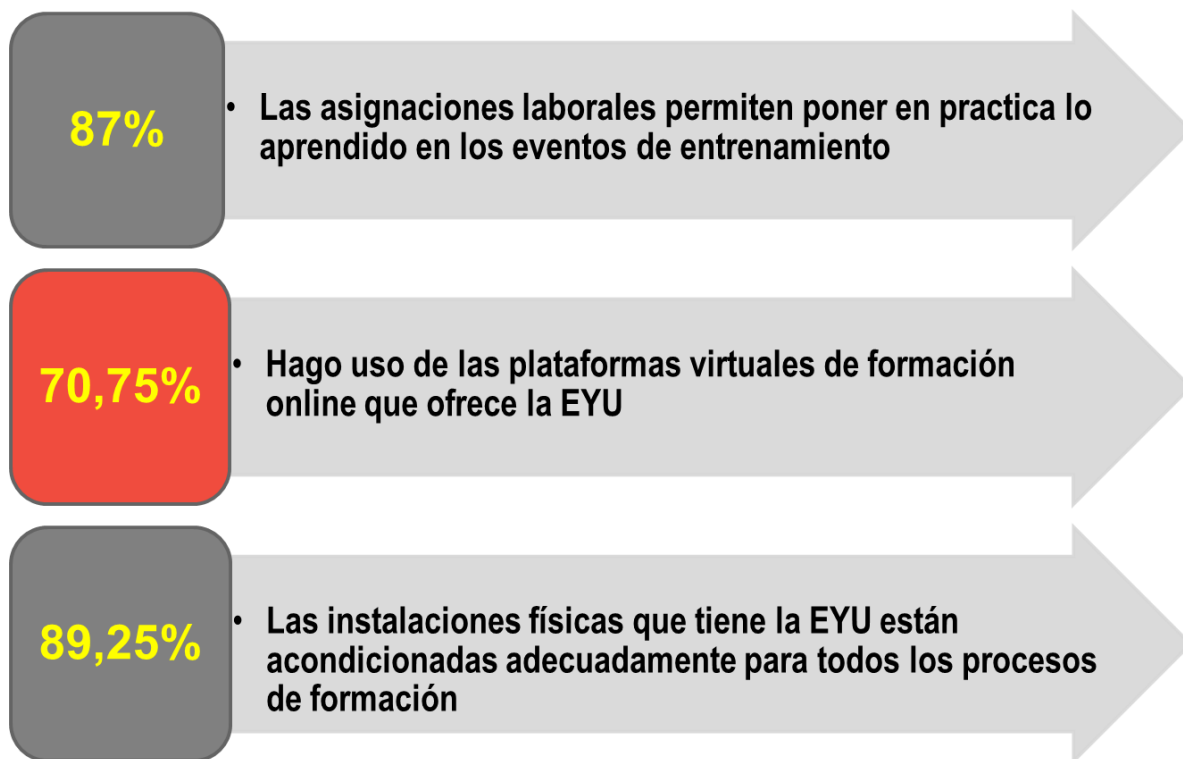
3. **Oferta Contenido, Formación y Desarrollo** consiguió una puntuación general del 81,75% correspondiente al promedio de los resultados de los tres (3) ítems asociados a esta dimensión, según el siguiente detalle:



- ▶ El 83,75% de los participantes del estudio afirma que la EYU genera encuentros informativos orientados a la actualización de asuntos relacionados con la industria en la cual opera la firma
- ▶ 74,25% de los encuestados asegura que la EYU los convoca a eventos enfocados en áreas tácticas del negocio
- ▶ 87% de la muestra asevera que los programas de formación a los que han asistido, tienen el objetivo de contribuir a su crecimiento profesional dentro de la firma

Los resultados obtenidos para esta dimensión fueron altos en comparación a las anteriores dimensiones mencionadas, sin embargo el ítem correspondiente a la participación de los trabajadores de la firma en programas de formación enfocados en áreas tácticas del negocio, arrojó un 74,25%, ubicándose como uno de los más cuestionados por los trabajadores.

4. **Soporte Físico** consiguió una puntuación general del 82,25% correspondiente al promedio de los resultados de los tres (3) ítems asociados a esta dimensión, según el siguiente detalle:



- ▶ 87% de los colaboradores encuestados aseguran que lo aprendido durante los programas de entrenamiento son puestos en práctica, durante la ejecución de sus asignaciones laborales
- ▶ El 70,75% de la muestra afirma que hace uso de las plataformas de formación on-line que ofrece la EYU
- ▶ El 89,25% consideran que la infraestructura física que dispone la EYU para los eventos de entrenamiento cuenta con las condiciones adecuadas

Esta dimensión fue la que obtuvo una mejor evaluación por parte de los participantes de EYU, sin embargo, de los tres ítems correspondientes a esta dimensión, el orientado a medir el uso de las plataformas virtuales de la EYU por parte de los participantes, arrojó el porcentaje más bajo de la dimensión y el segundo más bajo del estudio con un 70,75%, lo que evidencia una clara insatisfacción por parte de los trabajadores de EYU en relación a este aspecto.

5.2 Conclusiones y Recomendaciones al cliente

Luego de analizar los resultados obtenidos del estudio y según el orden de los resultados, se pueden sugerir las siguientes recomendaciones

1. **Participación de los trabajadores en el proceso de identificación de sus necesidades de formación:** Este aspecto fue uno de los más criticados por los participantes de la EYU, arrojando el resultado más bajo del estudio, su ubicación este dentro de la dimensión Procesos de Funcionamiento Interno. Probablemente dicho resultado se deba a la poca democratización de este proceso de formación, donde en la mayoría de los casos el protagonista y único participe de este proceso es el Gerente o líder de área, que es quien decide, con base en el plan curricular ya diseñado para cada rol y área de servicio, cuáles serán los programas de formación a los cuales asistirán los trabajadores. Entendemos que resulta poco posible flexibilizar el plan curricular de la organización, ya que estos están diseñados respondiendo a una política global de la empresa, la cual va alineada a las necesidades del negocio, sin embargo, es posible incluir mayor participación de los trabajadores en este proceso, a través de breves reuniones con sus respectivos líderes de área, donde se de apertura a una discusión de las necesidades de formación de cada participante, considerando la opinión del mismo y explorando si existe alguna sugerencia de su parte, que vaya alineada a las necesidades o proyecciones del negocio.
2. **Uso de las plataformas virtuales de formación online por parte de los participantes de la EYU:** El segundo tópico del estudio con resultados bajos fue el ítem relacionado al uso de las plataformas virtuales, el cual pertenece a la dimensión Soporte Físico, que paradójicamente se posiciono como una de las dimensiones mejor evaluadas del proceso diagnóstico. Especulamos que dicho resultado se debe a que actualmente la plataforma virtual de la EYU no está orientada a impartir formación vía online, sino más bien a un espacio de consulta sobre información administrativa o académica, pero de forma muy general. Actualmente la EYU ofrece la mayoría de sus programas de formación de vía presencial, lo que impide que el

espacio virtual tenga mayor protagonismo como una ventana o medio de formación.

En relación a este aspecto, se sugiere comenzar a impartir los programas de formación de la Universidad Corporativa, a través de este medio, siempre y cuando sea posible y conveniente, ya que son muchos los beneficios que pueden percibir los participantes del centro educativo con esta herramienta, a demás de la reducción de costos que representaría para la empresa.

3. Participación de trabajadores en programas de formación orientados al desarrollo de sus competencias gerenciales:

La tercera área donde se evidencia una posible necesidad de cambio o revisión de los procesos se ubica en la dimensión Alcance, Misión y Objetivos, donde una parte de los participantes de la muestra manifestaron que no participan en programas de formación orientados a competencias gerenciales, sin embargo considerando que la muestra en su mayoría está formada por personal base y profesional, el cual no requiere formación gerencial puesto que dentro de sus funciones no se demanda este tipo de habilidades, podemos concebir que el resultado no evidencia una brecha a considerar dentro de la EYU. Sin embargo, no es descartable realizar una revisión de los programas de formación gerencial y a quienes van dirigidos, además de la periodicidad con que son impartidos, esto con la finalidad de poder constatar si realmente están dirigidos dichos programas a los participantes adecuados y son ofrecidos con la frecuencia adecuada.

4. Participación de trabajadores en programas de formación orientados al desarrollo de sus competencias técnicas:

Otro aspecto donde existe una posibilidad de mejora para la EYU, radica en los programas de formación de competencias técnicas, el cual pertenece a la dimensión Alcance, Misión y Objetivos, donde los trabajadores manifestaron una baja participación en este tipo de eventos de formación. Sin embargo, este resultado es contradictoria en comparación a la puntuación que fue otorgado a los aspectos que se vinculan a este tópico en la dimensión Oferta Contenido, Formación y Desarrollo, donde los participantes consideran que los programas impartidos por la EYU se enfocan en apoyar el desarrollo y crecimiento profesional dentro de la organización; de igual forma sucede en la dimensión de Procesos de Funcionamiento Interno,

donde los participantes manifiestan que la planificación de su formación es adecuada para su desempeño profesional.

Dicho esto, de igual forma se sugiere evaluar la periodicidad con que son convocados estos eventos de formación y el contenido impartido, a fin de validar si realmente están orientados a desarrollar las competencias técnicas de los participantes.

- 5. Evaluación de conocimientos al finalizar los programas de formación:** Por último, tenemos la evaluación de conocimientos al finalizar los eventos de formación, tópico que pertenece a la dimensión Procesos de Funcionamiento Interno, donde una parte de los participantes aseguran que este tipo de evaluación no se implementa en este momento en la EYU, a diferencia de la evaluación orientada a medir el grado de satisfacción de los participantes en relación a los programas de formación a lo que asisten, la cual obtuvo una muy buena calificación dentro de la dimensión. La propuesta para este aspecto es revisar el proceso actual que lleva acabo la Universidad para evaluar los conocimientos que adquieren los participantes al finalizar los eventos de formación.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Achilles, F. (2004)** Desarrollo organizacional: enfoque integral. Editorial Limusa. Recuperado de <https://books.google.co.ve/books?isbn=9681815351>
- Ahumada, P. (2001)** La evaluación en una concepción de aprendizaje significativo. Valparaíso: Universidad Católica de Valparaíso. Recuperado de: http://www.euv.cl/archivos_pdf/evaluacion.pdf
- Allen, M. (2002)** El manual corporativo de la universidad: Diseñar, administrar y hacer crecer un programa exitoso. Nueva York: Amacon.
- Aramburu, N (2000)** Un estudio del aprendizaje organizativo desde la perspectiva del cambio. Universidad de Deusto.
- Arias, F. (2007)** El proyecto de Investigación. Introducción a la metodología científica. Caracas Venezuela. Editorial Episteme. 5ta edición.
- Argyris, C., & Schön, D. (1978)** Aprendizaje Organizacional: Una Teoría de la Perspectiva de la Acción. Addison Wesley. Reading MA.
- Balestrini, M. (2006).** Como se Elabora el Proyecto de Investigación. Caracas. Venezuela. Editorial BL Consultores Asociados. 7ma edición.
- Bennis, Warren G. (1969)** Desarrollo Organizacional. Su naturaleza, sus orígenes y perspectivas. Fondo Educativo Interamericano, 1973.
- Branco, A (2006)** Un perfil de las Universidades Corporativas de Brasil. Revista de Administración Mackenzie, 7, 99-120. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=195416331006>
- Choo, W. (1999).** La organización inteligente. México. Oxford University Press
- Eboli, M. (2004).** Educación Corporativa en Brasil -Mitos y Verdades. 2ª edición. Editora Gente. Sao Paulo.

- El-Tannir, A. (2002)** El modelo universitario corporativo para el aprendizaje continuo, la formación y el desarrollo. Educación + Entrenamiento, 44, 76-81.
- Findlay, P., McKinlay, A., Marks, A. & Thompson, P. (2000)** Trabajando para aprender, organiza aprendizajes y ganancias mutuas. Relaciones con los empleados. 22, 485-502
- Hernández, Fernández y Baptista (2006)** Metodología de la Investigación. 4ta Edición. México - Editorial: McGraw-Hill.
- Hernández Sampieri, Roberto (2002)** Metodología de la Investigación. 2ª. Edición. México -McGraw-Hill.
- Jarvis, P (2006)** Universidades corporativas: nuevos modelos de aprendizaje en la sociedad global. Recuperado de <https://books.google.co.ve/books?isbn=8427715269>
- Lawrence y Lorsch, (1967)** Diferenciación e integración en organizaciones complejas.
- Lester, N. (2014).** ¿Dónde y cuando surgieron las universidades? Presencia Universitaria. El periódico de la Reforma: <https://presencia.unah.edu.hn/cultura/articulo/donde-y-cuando-surgieron-las-universidades>
- Marchant, L (2006)** Actualizaciones para el management y el desarrollo organizacional. Recuperado de <https://books.google.co.ve/books?isbn=8469036793>
- Martínez, M (2004)** Orientación al mercado: modelo desde la perspectiva de aprendizaje organizacional. Recuperado de <https://books.google.co.ve/books?isbn=9707280034>
- Marquardt, M (1996)** “Construyendo las organizaciones de aprendizaje”. Mc Graw Hill.
- Meister, Jeanne C (1998)** Universidades corporativas: lecciones para construir una fuerza laboral de clase mundial. Nueva York: McGraw Hill.

- Nonaka, I. (2000).** La empresa creadora de conocimiento. Harvard Business Review, Gestión del Conocimiento. Bilbao, España: Deusto, 23-49.
- Overcast, S., Schmidt, T., Lei, K., Rodgers, C. y Chung, N. (2009).** Un ejemplo de caso de Evaluación y evaluación: Desarrollo de capacidades en una universidad corporativa.
- Peñalver, A. (2008).** Universidad Corporativa, un modelo para el aprendizaje global. Tendencias de Formación. Nº 223. 134-138. Recuperado de <http://pdfs.wke.es/1/4/5/6/pd0000021456.pdf>
- Pineda, P. (2002)** Pedagogía Laboral. España. Editorial Arial.
- Pineda, P. (2003)** Auditoria de la Formación. Barcelona. España. Editorial Gestion2000.com
- Pavez, A. (2000).** Modelo de implantación de gestión del conocimiento y tecnologías de la información para la generación de ventajas competitivas. Tesis de pregrado. Universidad Técnico Federico Santa María, Valparaíso, España. Recuperado de <http://cdim.esap.edu.co/bancomedios/Documentos%20PDF/modelo%20de%20implantaci%C3%B3n%20de%20gc%20y%20ti%20para%20la%20generaci%C3%B3n%20de%20ventajas%20competitivas.pdf>
- Palacio, M. (2000).** Aprendizaje organizacional. Conceptos, procesos y estrategias. Hitos de ciencias económicas administrativas, 15, 31-39. Recuperado de http://www.camafu.org.mx/wp-content/uploads/2017/12/Aprendizaje_organizacional.pdf
- Senge, P. (1992).** La quinta disciplina. Granica.
- Torrents, S. A. (2004).** El impacto de las barreras de aprendizaje en el rendimiento de las organizaciones. Tesis Doctoral. Universidad Politécnica de Cataluña, Cataluña, España. Recuperado de <http://hdl.handle.net/10803/6765>