



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO**

---

---

**FACULTAD DE FILOSOFÍA Y LETRAS  
COLEGIO DE PEDAGOGÍA**

**La Universidad Corporativa como un  
modelo de formación y profesionalización  
a través del *e-learning***

**TESINA**

que para obtener el título de

**LICENCIADA EN PEDAGOGÍA**

presenta

**MÓNICA VILLAGÓMEZ PABLO**

Asesora:

**MTRA. LAURA ANGÉLICA GONZÁLEZ  
VIVANCO**

Ciudad Universitaria, CDMX, 2019.





Universidad Nacional  
Autónoma de México



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.



# AGRADECIMIENTOS

A mi **mamá**, porque no hay suficientes palabras para darte las gracias por dar todo para formarme como la mujer y la profesional que soy. Sin ti nada de esto sería posible. Gracias por todas las veces que estuviste ahí para recordarme que tenía que cerrar este ciclo.

A mi esposo, **Julio Meléndez**, gracias por ser mi colega y mi mejor amigo en el camino de la Pedagogía. Por apoyar y sostener cada uno de mis pasos, tu mejor que nadie sabes lo que ha significado este capítulo en mi vida. Gracias por todos los debates pedagógicos, por todos tus consejos y por siempre creer en mí.

A mi **hermana**, por ser parte de mí y de mi vida. La vida no nos permitió jugar a las muñecas juntas, pero nos regaló una vida entera de momentos para compartir.

A mi mejor amiga **Lilian**, porque la Universidad y los caminos por los que me llevó me hizo encontrar en ti a alguien tan diferente y a la vez tan parecida a mí, que ya son más de 10 años amiga y aquí seguimos, compartiendo sueños.

Al **Dream Team**: Víctor, Dave, Adrián y Edgar; por regalarme una experiencia profesional maravillosa, llena de aprendizajes, de retos, de mucho esfuerzo y horas interminables de trabajo, pero siempre con la mejor actitud y buen humor. Gracias por permitirme aprender de ustedes, son un gran equipo. Vic, gracias por preguntar cada día “¿Cómo va la tesis?”, no podía tener mejor recordatorio.

A **Janette Alva**, porque cada consejo, cada enseñanza, cada llamada de atención me hizo formarme como profesional. Gracias por confiar en mí y por permitirme seguir aprendiendo de ti.

A mi asesora, **Laura González Vivanco**, gracias infinitas por brindarme tu confianza desde que me abriste las puertas y creíste en mi como profesional, por todos tus consejos, por todas las experiencias, por hablar el mismo idioma. Gracias por decir sí, a vivir conmigo esta aventura de hacer un trabajo de titulación. Te admiro y te abrazo.

Gracias a mi **sínodo**: Mtra. Ruth García Delgado, Lic. Hilda Patricia Zurita Gutiérrez, Mtra. María Dolores Esperanza Peñaloza Castro, Mtra. María del Carmen Angélica Silva Moreno.

Y finalmente, pero no por eso menos importante, gracias a la **UNAM**, a la **Facultad de Filosofía y Letras** y al **Colegio de Pedagogía**, por abrigarme en sus aulas, por todo el conocimiento, porque tuve excelentes maestros que me guiaron a ser la persona que soy hoy en día.

<b>PRESENTACIÓN</b>	6
<b>1. La Universidad: una construcción socio-cultural</b>	10
<b>1.1 Antecedentes y orígenes de la Universidad</b>	11
1.1.1 La influencia de los Modelos alemán, francés y anglosajón en la conformación de la Universidad moderna	15
<b>1.2 La Universidad en América Latina</b>	16
1.2.1 Antecedentes y origen de la Universidad en México	18
1.2.2 La Universidad en crisis y la promesa social en América Latina	22
1.2.3 La Universidad y su compromiso social	25
<b>2. La Universidad Tradicional y la Universidad Corporativa</b>	28
2.1 La globalización y su impacto en la Universidad Tradicional	31
2.2 El surgimiento de la Universidad Corporativa	35
2.2.1 ¿Qué es una Universidad Corporativa?	37
2.2.2 La Universidad corporativa en México	38
2.2.3 Casos de éxito de Universidades corporativas en el mundo y en México	40
2.3 ¿Qué significan las Universidades Corporativas para las organizaciones actuales?	42
2.3.1 Impacto de la Universidad Corporativa para los colaboradores	44
2.3.2 Formatos de Universidad Corporativa	45
<b>3. Aprendizaje al interior de las organizaciones</b>	51
3.1 Aprendizaje a lo largo de la vida	52
3.1.2 Andragogía: ¿cómo aprenden los adultos?	56
3.2 El aprendizaje: punto clave de la competitividad	58
3.2.1 Las competencias laborales	61
3.2.2 El papel de las competencias en la conformación de la Universidad Corporativa	64
3.3 La cultura del aprendizaje	65
3.4 Desarrollo del Capital intelectual de la organización	69
3.5 Organizaciones que aprenden	72
<b>4. Potencial del e-learning en las Universidades Corporativas</b>	76
4.1 Hacia una nueva experiencia de aprendizaje	77

<b>4.1.1 Antecedentes del e-learning y su incursión en el ámbito corporativo</b>	79
<b>4.2 El <i>e-learning</i> en las Universidades Corporativas</b>	82
<b>4.2.1 Beneficios de la implementación del e-learning en las Universidades Corporativas</b>	85
<b>4.2.2 Retos de la implementación del e-learning en las Universidades Corporativas</b>	90
<b>4.3 Procesos de formación corporativa del futuro</b>	92
<b>4.3.1 Tendencias del e-learning en el ámbito corporativo</b>	94
<b>REFLEXIONES FINALES</b>	98
<b>FUENTES CONSULTADAS</b>	102

# PRESENTACIÓN

A lo largo de mi formación profesional había sentido especial interés en la formación que se daba al interior de las organizaciones, en cómo ésta podía ser también educación y cómo podía ser significativa para los individuos. Finalmente, con esfuerzo y tocando puertas para abrir oportunidades pude entrar a ese mundo de la formación corporativa descubriendo en el camino del *e-learning* un mar de posibilidades y potencial para la educación.

Además, tuve la fortuna de conocer personas que se encontraban al frente del área de capacitación de varias organizaciones que no solo estaban preocupadas por ofrecer formación a los colaboradores, sino que además se ocupaban de buscar las mejores opciones para hacerlo. Entre esas opciones destacaba el concepto de Universidad Corporativa como un reto enorme, pero también como una oportunidad para darle un giro a la capacitación.

Es posible que para algunos el término de Universidad Corporativa resulte inquietante pues nos puede remitir a pensar en la Universidad como la institución de educación superior formal más consolidada en nuestra sociedad. Sin embargo, considero oportuno mencionar en este punto que no se está tratando el término Universidad en el ámbito corporativo más que en la manera de darle más formalidad y estructura a la institución de capacitación que están creando. En este sentido y para fines prácticos, se diferenciarán ambas instituciones refiriéndonos a una como Universidad Tradicional y a la otra como Universidad Corporativa, pues así se les hace referencia en las fuentes consultadas.

De hecho, me permito aclarar que para los fines de este trabajo estaremos comprendiendo a la Universidad Corporativa como aquella institución perteneciente a una organización ó empresa que desarrolla programas amplios de formación complementaria a la formación profesional ó técnica de los individuos, con el objetivo de alinearse a los objetivos de negocio y cultura organizacional, basándose en la experiencia, conocimiento teórico y acompañamiento continuo en el proceso de aprendizaje al interior de las mismas organizaciones y cuyos resultados son medibles y objetos de análisis.

La relevancia que tienen estas instituciones, radica en que se han convertido en gestoras de aquel aprendizaje que consideran valioso para los fines propios de la compañía, como una herramienta estratégica para estar dentro del marco de la competitividad. Y es que “es obvio que la universidad no puede formar personas que, obtenido su título, encajen inmediatamente en cualquiera de las muy variadas organizaciones con las que pueden colaborar”<sup>1</sup>, por lo que se hace necesario formar el talento que se necesita al interior de las mismas.

En este contexto, las organizaciones han ido aprendiendo de su propia experiencia y existen hoy en día varios modelos de formación a nivel mundial que son referente en Universidades Corporativas, desde la ya mítica Universidad de la Hamburguesa en la década de 1960 hasta su evolución en instituciones que han incorporando el *e-learning* como un modelo formativo que sirve a sus propósitos y resulta innovador por todas las posibilidades que ofrece.

De lo anterior, planteo la necesidad de realizar este proyecto exploratorio-documental que tiene como objetivo principal: analizar el concepto de Universidad Corporativa, su modelo formativo y vinculación con el *e-learning* como modalidad educativa; cuya finalidad es profesionalizar y formar a los miembros de una organización para contribuir al éxito de ésta y al mismo tiempo impulsar el desarrollo educativo y profesional de los colaboradores.

Los objetivos específicos que planteo son:

- Identificar los orígenes y antecedentes de la Universidad Tradicional, la forma en la que llega a América Latina y cómo evoluciona en este contexto.
- Documentar el origen de la Universidad Corporativa y comprender su alcance y potencial como gestora del conocimiento.
- Ubicar al proceso de aprendizaje dentro de las organizaciones, como una de las piezas clave para el crecimiento y permanencia de éstas, así como para el desarrollo de sus colaboradores.

---

<sup>1</sup> Corominas Subias, Albert y Sacristán Adinolfi. *Las encrucijadas estratégicas de la universidad pública*

- Analizar la relación entre la Universidad Corporativa y la modalidad de *e-learning*, así como las posibilidades, beneficios y posibles desventajas para el logro de los objetivos de negocio y de formación.

La búsqueda documental fue realizada no solo en libros y autores reconocidos como Peter Senge, Peter Jarvis o Malcome Knowles para sustentar algunos de los conceptos que se desarrollan en este trabajo, sino también a través de una búsqueda crítica y a consciencia de fuentes en artículos de revistas, páginas web, repositorios digitales, etc., la gran mayoría en fuentes vía internet ya que constantemente se está actualizando la información sobre el tema a través de estos medios.

Cabe mencionar, que a través de la revisión bibliográfica realizada para la elaboración de este proyecto, se encontró evidencia de que existe poca investigación entorno al tema de las Universidades Corporativas en la UNAM, y menos aún existe una investigación desde la perspectiva pedagógica. Por lo anterior, las Universidades Corporativas son un tema que nos ocupa desde el punto de vista pedagógico, como objeto de estudio y campo de intervención y este trabajo pretende abrir un espacio para que dicho tema se siga revisando.

Para ello, el presente trabajo está conformado por cuatro capítulos, el primero de ellos aborda el surgimiento de la Universidad Tradicional y cómo va evolucionando a través de la historia de Europa hasta consolidar modelos que servirán de guía para otras universidades alrededor del mundo. También se hace una revisión de la evolución histórica de la Universidad Tradicional en América Latina y específicamente en México, así como de las condiciones particulares de la región que llevaron a un punto en el que encontramos una necesidad real de formación que no ha podido ser cubierta del todo por esta institución, dando pie al surgimiento de nuevas opciones de formación.

En el segundo capítulo, se hace una revisión de los antecedentes y orígenes de la Universidad Corporativa, así como de las necesidades a las que responde y el contexto internacional y globalizado en el que surge como opción de formación para las organizaciones. Además, la estructura de este tipo de institución y el impacto que puede tener tanto para la organización como para sus colaboradores.

En el tercer capítulo, se aborda el tema del aprendizaje al interior de las organizaciones entendido como “la creación y difusión de un conocimiento propio [que] es el resultado de la interacción social de las personas en su trabajo y la fuente de las ventajas competitivas que ella requiere para permanecer activa en los negocios. Cuando sus integrantes enfrentan situaciones comunes, obtienen en el proceso de solución conocimientos y experiencias que aplican en casos similares.”<sup>2</sup>

También se retoman bases teóricas de Senge, para abordar el tema de las organizaciones que aprenden y cómo deberían propiciar las condiciones para que el proceso de aprendizaje se dé de manera natural entre los colaboradores, fomentando de esta forma una cultura del aprendizaje que permita no sólo una ventaja competitiva sino también una posibilidad de desarrollo.

En el cuarto capítulo finalmente se aborda el *e-learning* y su desarrollo histórico como una opción para la creación de nuevas experiencias de aprendizaje, así como los beneficios para los colaboradores y para la organización. También se describen algunos retos a afrontar para elegir al *e-learning* como modalidad educativa en la Universidad Corporativa. Y se exponen algunas de las tendencias que expertos en la materia vislumbran para los siguientes años.

Para cerrar, se incluye un apartado de reflexiones como resultado de la elaboración de este trabajo, en el que se dejan abiertos algunos cuestionamientos para futuras investigaciones y se ofrecen algunas opciones para seguir potencializando a la Universidad Corporativa y el vínculo con la Universidad Tradicional en beneficio de la sociedad y de los individuos que la conforman.

Finalmente, espero que este proyecto sea una lectura relevante para quienes están interesados en el tema y les permita profundizar en la formación dentro del campo corporativo, así como en las posibilidades por explorar para el ámbito pedagógico.

---

<sup>2</sup> Quintero Ramírez, Álvaro. *El aprendizaje en la empresa: la nueva ventaja competitiva*. Colombia: Universidad de La Sabana Cundinamarca, Educación y Educadores, núm. 6, 2003, p. 132. Recuperado el 28 de junio de 2017 en: <http://www.redalyc.org/pdf/834/83400609.pdf>

# 1. LA UNIVERSIDAD: UNA CONSTRUCCIÓN SOCIO-CULTURAL

La Universidad es una institución que ha tenido un proceso de consolidación y maduración durante varios siglos, en este tiempo se ha posicionado como uno de los pilares fundamentales en la construcción de la sociedad y se ha constituido como gestora del conocimiento. Aunque de manera genérica nos solemos referir a ella con el nombre simplemente de Universidad, lo cierto es que la literatura se refiere a ella como Universidad Tradicional para distinguirla de las vertientes educativas que han surgido como homónimas. Por ello, éste el nombre que usaremos para los fines de este trabajo y en lo consecutivo.

Se considera que la Universidad Tradicional tiene un papel fundamental en la conformación de las sociedades puesto que dota a estas de los profesionales e intelectuales que necesita para funcionar y se ha asociado con el avance científico y cultural de los países; sin embargo, no siempre fue así. Los orígenes más remotos de la esta institución se remontan a la época de la Edad Media donde se empezó como un gremio del conocimiento en el que solo unos cuantos lo poseían y otros pocos podían recibirlo. De hecho, como lo revisaremos más adelante, en algunos momentos de la historia el avance científico e intelectual se dio fuera de la institución de la Universidad Tradicional.

La idea de la Universidad moderna, tal y como la conocemos hoy en día, se trata de una idea reciente que retoma ideales de formas de ser Universidad de acuerdo con las escuelas alemana, francesa y anglosajona, como su base sólida para ocupar un lugar destacado en la sociedad y con objetivos muy claros a cumplir.

Por otra parte, la Universidad no se vive de la misma manera en todas las partes del mundo, de hecho está fuertemente vinculada al momento histórico de su creación en cada lugar. Como ya lo mencionamos, sus raíces son medievales; sin embargo, a América Latina llega tiempo después como parte de la estrategia de colonización. Esto aunado a las condiciones sociales y culturales características de esta región han configurado a la Universidad Tradicional de una manera distinta y cargada de simbolismos de progreso y

mejora social.

Ahora bien, el papel que ocupa la Universidad Tradicional dentro de la sociedad comienza a ser cuestionado hacia finales del siglo XX respecto a su pertinencia y al cumplimiento de la satisfacción de las necesidades y retos que la realidad plantea principalmente ante la complejidad de fenómenos económicos globales. Y se le cuestiona desde lo más profundo, desde sus raíces y su evolución o estancamiento en algún momento de la historia.

## 1.1 ANTECEDENTES Y ORÍGENES DE LA UNIVERSIDAD

Revisar cuáles fueron los antecedentes que dieron origen a las primeras universidades en el mundo, es adentrarse en una serie de acontecimientos políticos, económicos y culturales de la Europa medieval, que sirvieron como cimiento para la conformación de una institución cuya relevancia es tal que prevalece hasta nuestros días.

Definir con exactitud el nacimiento de la Universidad es una tarea difícil, pero algunos autores como Abbagnano<sup>3</sup> reconocen que un antecedente importante para el surgimiento de las primeras Universidades fueron las *escuelas catedráticas*, basadas en el clero educado de los primeros siglos de la Edad Media y cuyos fines respondieron a los intereses de expansión del imperio de Carlomagno.

Carlos Tünnermann Bernheim<sup>4</sup> por su parte, ubica el nacimiento de las primeras Universidades con el surgimiento de la Universidad de Bolonia y la Universidad de París entre los siglos XI y XII bajo circunstancias de ese momento histórico como:

- El incremento en la población, lo que originó una mayor urbanización alrededor de

---

<sup>3</sup> Abbagnano, Nicola y Visalberghi, A. *Historia de la pedagogía*. Madrid, España: FCE, 1992, p. 102.

<sup>4</sup> Tünnermann Bernheim, Carlos. *La educación superior en el umbral del siglo XXI*. Caracas, Venezuela: CRESALC/UNESCO, 1996, p. 25.

los feudos y no al interior de ellos.

- La nueva estructura social que daría paso a la burguesía y con ella a nuevas formas de organización y nuevas circunstancias económicas y necesidades educativas.
- El repunte de las actividades comerciales dio paso a la especialización de los oficios llegando a conformar gremios.
- Pero la causa más determinante, que sin duda alguna es la chispa para que todo inicie, es el espíritu del querer saber.<sup>5</sup>

Este último punto está estrechamente relacionado con una característica fundamental que define el concepto de Universidad: la voluntad para defender el saber; ya que la organización conformada por profesores y estudiantes defendía más o menos su autonomía ante las autoridades de la época como lo fueron: La Iglesia y el Estado; y eso fue clave para su supervivencia a través del tiempo. “La historia y la tradición de la Universidad, el hecho mismo de su nacimiento como organización para defender los intereses de la libertad de pensamiento hacen que incluso en nuestros días esta institución, tan típicamente medieval, sea la mejor fortaleza de la investigación científica.”<sup>6</sup>

Podemos identificar que la Universidad Tradicional en sus orígenes era más bien un centro de reunión en alguna ciudad que se volvió referencia en Europa y cuya misión era la de preservar, concentrar y transmitir el conocimiento relevante de la época.

Así pues, la Universidad medieval dista en varios aspectos de lo que hoy concebimos como una Universidad: al no contar con un establecimiento fijo y permanente como un centro de enseñanza, y tampoco ofrecer una certificación o credencialización que identificara a sus alumnos o profesores como parte de una institución o como poseedores de una facultad para enseñar. Esta institución tuvo que pasar por un proceso de maduración, para considerar otorgar un tipo de licencia que permitía emitir un saber a unos cuantos que tenían la oportunidad de recibirlo.

---

<sup>5</sup> *Ibid.*, p. 22.

<sup>6</sup> Abbagnano, Nicola y Visalberghi, A. *Op. Cit.*, p. 105.

De esta manera se conformaba un nuevo gremio de profesores y estudiantes, con el ideal de formación de un modelo de hombre que estaba en busca del conocimiento de los grandes maestros a través de la lectura y discusión de los textos; lo que nos lleva de la mano a otro acontecimiento importante: un modelo de documentación de los saberes de la época.

El modelo de la Universidad medieval tuvo su mayor auge entre los siglos XII y XV, después de este periodo de gloria esta institución entra en un declive importante propiciando la aparición de nuevas escuelas que respondieran a necesidades técnicas. “Por muchos siglos fueron el solo crisol tanto de la actividad científica como de la actividad intelectual en general, que solo en época muy reciente, y por efecto de la revolución industrial, ha empezado a desenvolverse fuera de la vida universitaria.”<sup>7</sup> De hecho, el surgimiento de la ciencia moderna y los mayores avances científicos de la época como el heliocentrismo de Copérnico o la Ley de la gravedad de Newton tienen lugar fuera de las Universidades.<sup>8</sup>

Sin embargo, para principios del siglo XIX la Universidad vuelve a tener el protagonismo en la vida científica e intelectual de Europa bajo una nueva concepción de Wilhelm von Humbolt en Alemania, quien “propone un nuevo modelo de universidad que combina la función tradicional, la docencia, con una segunda función, la investigación organizada mediante disciplinas especializadas”<sup>9</sup> Hasta aquí, a la misión de la universidad se suma la investigación, es decir la producción de conocimiento que está sumamente ligada a la enseñanza y a la idea de formar al ser humano de forma integral.

El modelo francés surgido durante el imperio de Napoleón, “reorganiza la Universidad como un monopolio y una dependencia del Estado, con una intención puramente utilitaria y profesionalizante, según los ideales educativos politécnicos del Emperador”<sup>10</sup> Es decir, se trata de una institución al servicio de los fines del Estado.

---

<sup>7</sup> *Ídem.*

<sup>8</sup> Abbagnano, Nicola y Visalberghi, A. *Op. Cit.*, p. 189.

<sup>9</sup> Beraza Garmendia, José María y Arturo Rodríguez Castellanos. *Evolución de la misión de la universidad*. Revista de Dirección y Administración de Empresas, Número 14, diciembre 2007, p. 26. Recuperado el 31 de enero de 2017 de: <http://www.ehu.eus/ojs/index.php/rdae/article/download/11424/10524>.

<sup>10</sup> Tünnermann Bernheim, Carlos. *Op. Cit.* P. 37.

Y finalmente, también podemos identificar el modelo de Universidad Anglosajona, que tiene como antecedentes la Universidad de Cambridge y de Oxford. Se centra en el carácter privado al tener independencia del Estado y podríamos decir que se encuentra en un punto medio entre los modelos anteriores en el sentido de que está pensada para formar a los individuos que podrán servir tanto al Estado como a particulares. Este modelo es el que se trasladó a Estados Unidos con la colonización inglesa y determinó la estructura y la forma en la que operan las Universidades de ese país hoy en día.

Desde la perspectiva de este trabajo, existe un punto de quiebre en los modelos de la Universidad Alemana vs. la Universidad Francesa, que marca la división entre el conocimiento teórico y el conocimiento práctico que prevalece hasta nuestros días, a pesar de tener un origen común ya que ambos modelos habían retomado las raíces de la Universidad medieval.

A continuación, se contrastan las principales características de cada uno de los modelos mencionados:

### CUADRO 1: Modelos de Universidad Tradicional

	<b>Modelo de Universidad Alemana</b>	<b>Modelo de Universidad Francesa</b>	<b>Modelo de Universidad Anglosajona</b>
<b>Origen</b>	Se le atribuye a Whilhem Von Humbolt en un intento por reestructurar el sistema educativo, orienta la Universidad al cultivo de la ciencia.	Durante el mandato de Napoleón se buscaban profesionales para satisfacer las demandas del estado.	Retoma elementos de las Universidades Medievales pero con un carácter privado, orientado a la educación liberal.
<b>Dependencia</b>	Se consolida como una institución con relativa autonomía del Estado, logrando la libertad de cátedra.	Completamente bajo el poder del Estado y sujeta a las demandas del mismo.	Al margen de los poderes de la Iglesia y el Estado, es una institución privada.

<b>Objetivo</b>	El cultivo de la ciencia pura a través de la investigación. Enfoque teórico.	Profesionalización de los individuos para servir a los fines del Estado. Enfoque Práctico.	Formación selectiva pero en masa para satisfacer las necesidades del sector privado y del propio Estado.
<b>Ideal de hombre</b>	Individuo que no solo se apropia del conocimiento sino que además lo genera y puede ser capaz de transmitirlo.	Individuo con conocimientos de naturaleza práctica al servicio de la sociedad y específicamente sujeto a las demandas del Estado.	Individuo con una formación general capaz de brindar soluciones a necesidades del ámbito público o privado.

*\*Cuadro de elaboración propia.*

### **1.1.1 LA INFLUENCIA DE LOS *MODELOS ALEMÁN, FRANCÉS Y ANGLOSAJÓN EN LA CONFORMACIÓN DE LA UNIVERSIDAD MODERNA***

Es evidente que el concepto que conservamos hasta nuestros días de la Universidad, está fuertemente influenciado por las ideas más relevantes que conformaron los modelos tanto de la Universidad Alemana como de la Universidad Francesa, y por supuesto sin negar la herencia de la Universidad Anglosajona. Sin embargo; resulta interesante observar cómo una institución, cuyas raíces son claramente medievales, ha ido transformándose y consolidándose a través del tiempo como la institución de prestigio que es hoy en día.

Sin duda, podemos decir que gran parte del mérito de su supervivencia se debe al manejo del poder y de las restricciones, “los privilegios, las exenciones y las inmunidades cuya

conquista fuera la razón de vivir de las universidades, porque sin ellos no hubieran podido ejercer su independencia de crítica e investigación, contribuyeron a consolidar el prestigio que esas instituciones han gozado en la vida social y que a menudo se ha reflejado y se refleja en sus miembros.”<sup>11</sup> De la mano va el halo de elitismo que la ha acompañado desde sus inicios, ya que es claro que no todos podían alcanzar el conocimiento ni mucho menos generarlo y transmitirlo.

Al analizar los antecedentes de los modelos alemán y francés parece que podemos encontrarnos ante la división que se ha hecho más evidente con los años y que se ha vuelto fundamental para entender una problemática de la desvinculación de la Universidad Tradicional con el mundo laboral; la división entre conocimiento teórico y conocimiento práctico. Ante esta disyuntiva parece ser que nos encontramos en un punto crítico, ya que aparentemente la Universidad Tradicional ofrece un mayor número de saberes teóricos en comparación con los saberes prácticos, pero las organizaciones exigen a sus colaboradores un mayor número de saberes prácticos que teóricos.

Como pudimos revisar en este apartado, las raíces medievales de la Universidad son tan relevantes como sus diversificaciones europeas; porque es innegable que estas dieron pie a la estructura, filosofía y hasta una concepción de aquellos que llegan a ser sus miembros y su deber, aunque las exigencias sociales son distintas por la época y los diferentes contextos en los que actualmente se desenvuelven las Universidades.

## **1.2 LA UNIVERSIDAD EN AMÉRICA LATINA**

Una vez que nos hemos ocupado de hablar de los antecedentes más antiguos, vale la pena considerar que aunque el modelo de la Universidad se ha extendido por todo el mundo hasta ocupar un lugar importante dentro de nuestra sociedad, los contextos en los que se ha surgido han sido de gran influencia para su desarrollo y concepción. Al hablar

---

<sup>11</sup> Abbagnano, Nicola y Visalberghi, A. *Op. Cit.*, p. 106.

de las Universidades en América Latina, nos referimos a un contexto con condiciones muy particulares y por supuesto diferentes a las europeas, lo que ha dado un ritmo distinto a las instituciones en esta parte del mundo.

Por ello, es importante subrayar que el concepto de Universidad en América Latina es un modelo importado específicamente de las Universidades españolas traído por los conquistadores que llegaron a la región en el siglo XVI, y que formaba parte del mismo proceso de colonización que cubría varios objetivos<sup>12</sup> como:

- Apoyar la formación eclesiástica de las órdenes religiosas que acompañaban a los conquistadores.
- Ofrecer oportunidades de formación a los hijos de los españoles y a los criollos, con un estándar similar a lo ofrecido en la península, ya que serían la futura burocracia de la colonia.
- La oportunidad de que los religiosos que se habían formado en la Universidad de Salamanca obtuvieran grados mayores al tener presencia en la conformación de los colegios y Universidades del Nuevo Mundo.

La colonización española trajo consigo la importación de los modelos de la Universidad de Salamanca y Alcalá, que aunque eran muy parecidos se diferenciaban en que la Universidad de Salamanca se inclinaba más a cumplir las demandas de las órdenes religiosas o de la Corona, por lo que fue el modelo que más influyó en la creación de las Universidades del Nuevo Mundo.<sup>13</sup>

La fundación de la primera Universidad en América Latina se remonta a 1538 en Santo Domingo; sin embargo, quedó un poco al margen debido a su ubicación geográfica y solo tuvo influencia en la zona del Caribe. Las Universidades más importantes de la época fueron la Universidad de Lima y la de México, ambas fundadas en 1551 “fueron creadas por iniciativa de la Corona y tuvieron el carácter de universidades mayores, reales y

---

<sup>12</sup> Tünnermann Bernheim, Carlos. *La universidad latinoamericana ante los retos del siglo XXI*. México, D.F.: Unión de Universidades de América Latina, A. C., 2003, p. 56.

<sup>13</sup> *Ibid.*, p. 56.

pontificias. Su influencia en las restantes universidades del Nuevo Mundo fue decisiva. Sus constituciones y estatutos fueron inspirados en la tradición salamantina hasta en los menores detalles, fueron adoptados o copiados por muchas otras universidades del continente.”<sup>14</sup> Además, serían el precedente de las Universidades nacionales.

### **1.2.1 ANTECEDENTES Y ORIGEN DE LA UNIVERSIDAD EN MÉXICO**

Para abordar el nacimiento de la Universidad en México, debemos ubicarnos en la concepción del surgimiento del Nuevo Mundo, donde la irrupción de los europeos se dio en diferentes procesos y temporalidades que dieron lugar a un gran intercambio cultural, sin olvidar que fue un proceso sumamente violento; por lo que cualquier concepto, idea o costumbre fue introducido como una imposición y en una relación de dominio y superioridad entre los conquistadores y los nativos.

El surgimiento de la Universidad se vio rodeado de diversas situaciones, desde la instauración de un gobierno que asegurara la permanencia del dominio sobre la población, hasta la presencia de una doctrina religiosa imprescindible para el triunfo ideológico de la Conquista.

Es así como en 1524 comienza el arribo de frailes de las órdenes de los franciscanos, agustinos y dominicos, estos “religiosos gozaban de gran prestigio y eran de importancia capital para la justificación ideológica de la Conquista, pues en el contexto del pensamiento cristiano ésta sólo era aceptable si aducía como fin último la conversión de los paganos”<sup>15</sup>. Sin embargo, la figura de los frailes tendría una relevancia más allá de la doctrina religiosa, pues serían la semilla de lo que más tarde se convertiría en la institución de mayor relevancia política y prevalencia en la Nueva España: la Universidad

---

<sup>14</sup> *Ídem*.

<sup>15</sup> García Martínez, Bernardo, “La época colonial hasta 1760” en *Nueva historia mínima de México*, México: D. F.: El Colegio de México A. C., p. 66.

colonial en México, formada a partir del decreto real y después contando con la aprobación papal; adquiere primero el título de Real y después de Pontificia.<sup>16</sup>

Aunque está claro que la Universidad de México pretendía seguir al pie de la letra el modelo universitario de Salamanca, que a su vez estaba mucho más orientado hacia el modelo francés, cada una de estas instituciones tendría sus propias características y rumbos como resultado del contexto en el que se desarrolló su fundación. El objetivo de una institución educativa de esta naturaleza, ubicada en esa época era principalmente la de la formación del clero y la de ofrecer opciones educativas a la naciente burocracia en el nuevo territorio. “La organización de los saberes en la Universidad colonial siguió el modelo tradicional de las universidades medievales europeas: cuatro facultades mayores Teología, Cánones, Leyes y Medicina y una menor en Artes.”<sup>17</sup> Donde durante los primeros años, fue clara la influencia de los frailes quienes principalmente se ocupaban de las artes y de la teología, porque eran quienes poseían ese conocimiento y eran las personas de confianza también para transmitirlo a quienes pudieran gozar de ese privilegio.

Para los años posteriores a la Conquista, la Universidad se mantuvo prácticamente sin cambios. Aunque, en España se llevaban a cabo una serie de reformas educativas que afectaban obviamente a la Universidad; y mientras tanto en la Nueva España, surgían nuevas escuelas como el Jardín Botánico o la Real Academia de Bellas Artes de San Carlos.<sup>18</sup> Y en este contexto la Universidad estaba renuente al cambio debido a que los criollos en el territorio pensaban que perderían poder si aceptaban las reformas; por ello, al igual que en otras partes del mundo, el movimiento ilustrado y el avance científico y tecnológico de la época tuvo lugar fuera de la institución ya que, “los estudiantes universitarios seguían estudiando en libros que habían recibido como herencia medieval y la Universidad no se preocupó por renovar el saber, al contrario la lectura de estos textos

---

<sup>16</sup> Tünnermann Bernheim, Carlos. *Op. Cit.*, p.125.

<sup>17</sup> Marsiske, Renake. *La universidad de México: Historia y desarrollo*. Revista Historia de la Educación Latinoamericana, vol. 8, 2006, Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia, Boyacá, Colombia, (Sin fecha) p. 11. Recuperado el 2 de febrero de 2017 de: <http://www.redalyc.org/pdf/869/86900802.pdf>

<sup>18</sup> *Ibid.*, p.16.

recomenzaba, apenas sin modificación, año con año, y siglo con siglo.”<sup>19</sup>

Durante la época de la independencia la Universidad se mantuvo casi sin cambios, excepto por las disputas entre los liberales y los conservadores que tenían ideas opuestas sobre el futuro de la institución. Mientras los conservadores querían mantenerla tal como estaba, para los liberales significaba mantener el estatuto del antiguo régimen por lo que consideraban que era necesario llevar a cabo una reestructura para que contribuyera al progreso de la nueva nación.

Sin embargo, la Universidad fue clausurada, oficialmente el 30 de noviembre de 1865 por Maximiliano de Habsburgo, quien la consideraba obsoleta ya que estaba inspirado por las ideas de la ilustración y del modelo de universidad francés. Bajo su concepción, era necesario crear escuelas para los diferentes saberes.<sup>20</sup>

Más adelante, durante los agitados años revolucionarios y post-revolucionarios, el concepto de Universidad tendría una nueva oportunidad impulsada por Justo Sierra quién veía la necesidad de elevar el nivel cultural de la población y ofrecer mejor educación, así la nueva Universidad Nacional de México nació alineada a los nuevos ideales de nación y durante mucho tiempo estuvo sujeta a los deseos e ideales de quienes ocupaban el poder. Aunque ciertamente, también se llevaron a cabo esfuerzos para que estuviera lo más al día posible en cuanto a conocimientos, tal fue el caso de Vasconcelos y sus propuestas por modernizar los planes y programas de estudio para que fueran acordes con las necesidades de la sociedad. Más o menos al mismo tiempo, en el resto de país fueron surgiendo proyectos de universidades estatales, que respondían al proyecto de unidad nacional.

Esta Universidad Nacional de México, tras una serie de sucesos políticos y económicos de la época, obtuvo su autonomía y con el tiempo, para la década de 1950 se convertiría en una de las Universidades más importantes del país y del mundo: la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM).

Durante las décadas de 1940 y 1950 “la universidad tenía asignado un papel importante:

---

<sup>19</sup> *Ibid.*, p. 15.

<sup>20</sup> *Ibid.*, p. 17.

la preparación de [élites] políticas dirigentes y la formación de cuadros profesionales para los sectores secundario y terciario”,<sup>21</sup> lo cual respondía a la construcción de un proyecto de nación. Al mismo tiempo las escuelas técnicas empiezan a tener un mayor peso, aunque ya tenían una larga historia al igual que la Universidad Tradicional, no es hasta este momento que se les agrupó bajo el cobijo de la Subsecretaría de Educación Técnica en 1959<sup>22</sup>, y se les ve con un objetivo claro enfocado a la producción.

Para la década de 1980 y hasta nuestros días la Universidad Tradicional, y en general la Educación Superior, se han visto sujetas a una serie de cambios que son producto de la era de la globalización. Detallar aquí en qué han consistido todos estos cambios en materia de política educativa y la forma en la que ha impactado de manera específica a la Educación Superior, sería un tema muy extenso y sale de los alcances de este trabajo. Sin embargo, a grandes rasgos se puede mencionar que ha sido un periodo en el que se han tomado una serie de medidas para incluir al sector privado en los temas educativos del país, desvinculando de esta forma la participación del Estado. “En concreto, el Estado reduce el financiamiento a las instituciones públicas, propicia el crecimiento de la educación privada y se convierte en impulsor de una estructura de certificación de la calidad que regule ese crecimiento.”<sup>23</sup>

De esta forma, la Educación Superior en México y por supuesto la institución de la Universidad Tradicional, entran en un estado en el que se propicia sí la masificación de la educación pero en detrimento de la calidad, ya que se suele poner especial atención a ofrecer alternativas educativas pero se olvida el énfasis en los contenidos. Aunque el Estado debería ser el encargado de regularla, lo cierto es que la educación ha entrado al mercado económico y como tal se ha convertido en un bien que no todos pueden poseer.

---

<sup>21</sup> *Ibíd.*, p. 21.

<sup>22</sup> Rodríguez A., Ma. De los Ángeles. Historia de la educación técnica. Publicaciones Digitales, DGSCA, UNAM. Recuperado el 5 de enero de 2018 en: [http://biblioweb.tic.unam.mx/diccionario/htm/articulos/sec\\_14.htm](http://biblioweb.tic.unam.mx/diccionario/htm/articulos/sec_14.htm)

<sup>23</sup> Aboites, Hugo. “Actores y políticas en la educación superior mexicana: las contradicciones del pacto de modernización empresarial” en Molis, Marcela (comp.) *Las Universidades en América Latina: ¿reformadas o alteradas? La cosmética del poder financiero*, Buenos Aires, Argentina: CLACSO, 2003, p. 60. Recuperado el 10 de enero de 2018 en: <http://biblioteca.clacso.edu.ar/clacso/gt/20101109010429/mollis.pdf>

## **1.2.2 LA UNIVERSIDAD EN CRISIS Y LA PROMESA SOCIAL EN AMÉRICA LATINA**

Para entender la Universidad Tradicional dentro del contexto latinoamericano y si queremos ser más específicos dentro del contexto mexicano, basta con revisar la historia reciente como se revisó en el tema anterior, para darse cuenta de las particularidades que han marcado la región y que han influido en la concepción de la educación que se ha construido a través de los años. Condiciones particulares como la segregación histórica, la pobreza, la diversidad cultural y las reorganizaciones políticas entre otros factores, han puesto a la Universidad como una pieza central en la sociedad latinoamericana.

Hoy en día “los estudios de tasas de rendimiento económico de la escolaridad que se han realizado para la población mexicana, muestran consistentemente que la educación continúa siendo una inversión rentable para los individuos y para la sociedad: si bien se aprecia que los rendimientos han venido disminuyendo en el tiempo y llegan a ser afectados por los periodos de crisis económica, aquélla sigue proporcionando rendimientos positivos en términos individuales y sociales.”<sup>24</sup> De esta forma, el papel que la Universidad Tradicional ha tenido se ha ido construyendo con un velo esperanzador, en un escenario en el que año tras año aumentaba el número de personas que debido al rezago educativo se iban quedando en el camino y los pocos que llegaban hasta el nivel superior podían asegurarse una mejor calidad de vida al tener un panorama más alentador que el resto de la población

Formar parte de una institución universitaria, ha hecho que sus miembros sean acreedores de cierto prestigio social, ya que como institución se ha colocado en un lugar primordial dentro del funcionamiento de la sociedad latinoamericana en medio de todos los cambios que ha traído a nivel mundial el capitalismo; como indica Kaplan “el sistema universitario en su conjunto, configura una de las instituciones centrales de la sociedad y

---

<sup>24</sup> Márquez Jiménez, Alejandro. *La relación entre educación superior y mercado de trabajo en México. Una breve contextualización*, Perfiles Educativos, vol. XXXIII, Instituto de Investigaciones sobre la Universidad y la Educación, México, D. F., 2011, p. 179. Recuperado el 20 de diciembre de 2017 en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=13221258015>

del Estado. A su cargo está la formación de recursos humanos, de profesionales y especialistas con vocación a realizar en la docencia, la investigación, la innovación, la creación y difusión de la cultura.”<sup>25</sup>

Tales han sido las funciones primordiales que se le han conferido a la Universidad como Ortega y Gasset lo referenciaría a principios del siglo XX:

- I. Transmisión de la cultura.
- II. Enseñanza de las profesiones.
- III. Investigación científica y educación de nuevos hombres de ciencia.<sup>26</sup>

Resulta interesante observar cómo esa misión que se concibió a principios del siglo pasado, sigue estando vigente hasta nuestros días. Sin embargo, la Universidad Tradicional se enfrenta a situaciones cada vez más complejas y cambiantes, ya que además de enfrentarse a la carga histórica e incluso emocional que se le ha conferido, ha tenido que lidiar con carencias estructurales y ha luchado por obtener un mayor presupuesto. Durante los últimos años “la educación superior en América Latina registró importantes incrementos desde la segunda mitad del siglo XX: así el número de instituciones universitarias pasó de 75 en 1950 a más de 3.000 actualmente, las que en su mayoría son privadas. El número de estudiantes pasó de 276.000 en 1950 a casi 15 millones en la actualidad; es decir, que la matrícula se multiplicó por 55 veces.”<sup>27</sup> Aún así, la crítica de algunos autores como Beatriz Camarena y Delisahé Velarde se centra en que seguimos concentrándonos solo en elevar la matrícula y el nivel de eficiencia terminal.<sup>28</sup>

---

<sup>25</sup> Kaplan, Marcos. *Universidad, crisis y desarrollo en la América Latina contemporánea*. Revista Nuestra América, No. 14, México, D.F.: CC y DEL – UNAM, mayo-agosto, 1985, p.96. Recuperado el 5 de octubre de 2016 en: <https://www.ses.unam.mx/curso2008/pdf/Kaplan.pdf>

<sup>26</sup> Ortega y Gasset, José. *Misión de la universidad*. Resumen elaborado por Raúl J. A. Palma, Buenos Aires, Argentina, 2001. Recuperado el 8 de mayo de 2018 en: <http://www.esi2.us.es/~fabio/mision.pdf>

<sup>27</sup> Fernández Lamarra, Norberto. *La convergencia de la Educación Superior en América Latina y su articulación con los espacios Europeo e Iberoamericano: Posibilidades y límites*, Avaliação: Revista da Avaliação da Educação Superior, vol. 15, núm. 2, julio, 2010, Universidad de Sorocaba, Sorocaba, Brasil p. 2. Recuperado el 14 de noviembre de 2016 en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=219115782002>

<sup>28</sup> Camarena Gómez, Breatriz Olivia y Delisahé Velarde Hernández. *Educación superior y mercado laboral: vinculación y pertinencia social. ¿Por qué? Y ¿para qué?*, Estudios Sociales, núm. 1 Esp., enero,

A la necesidad de satisfacer la creciente demanda con limitados recursos del Estado, se suma la reducida capacidad de mantener actualizada la oferta educativa al ritmo de los cambios globales, lo que se ha reflejado en una desvinculación entre los problemas reales y los conocimientos que se transmiten al interior de las instituciones. De esta manera, la Universidad Tradicional y las Instituciones de Educación Superior empiezan a ser fuertemente cuestionadas “pues se considera que éstas se encuentran desfasadas con respecto a los nuevos requerimientos del sector productivo, mismo que se percibe inmerso en procesos de cambio bastante dinámicos que impactan los procesos de producción y organización del trabajo al interior de las empresas.”<sup>29</sup>

En este mismo sentido, la calidad de la educación se ha vuelto cuestionable ya que la diversificación de la oferta para responder a la creciente demanda ha derivado en una competencia por captar la mayor parte del mercado olvidando que el objetivo primordial debería ser la formación de los individuos. Este fenómeno podría explicarse debido a que existe una creencia de que a mayor grado académico mayores oportunidades de escalamiento social y mejoras en la calidad de vida; sin embargo, “el carácter cíclico del mercado laboral que en momentos puede expandirse, pero en ocasiones reducirse, deja sin oportunidades de empleo a grandes proporciones de gente preparada y genera, entre otros fenómenos sociales, que las empresas eleven sus requisitos de selección, provocando una “inflación de títulos”.”<sup>30</sup>

Es así como se configura el escenario actual de la educación superior en la región: cada año las cifras de aspirantes en nuestro país, parecen rebasar la capacidad de las instituciones públicas y los recursos parecen cada vez más limitados; además de que se hace más evidente que contar con un título universitario no asegura el éxito en el mundo laboral ni el éxito social. Ante este panorama, vale la pena preguntarse si la Universidad no está siendo rebasada por la realidad que cada vez se torna más compleja.

---

Coordinación de Desarrollo Regional, Hermosillo, México, 2010, p. 107. Recuperado el 26 de diciembre de 2017 en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=41712087005>

<sup>29</sup> Márquez Jiménez, Alejandro. *Op. Cit.*, p. 180.

<sup>30</sup> Camarena Gómez, Breatriz Olivia y Delisahé Velarde Hernández. *Op. Cit.*, p. 118.

### **1.2.3 LA UNIVERSIDAD Y SU COMPROMISO SOCIAL**

Una vez que hemos revisado cuál ha sido la evolución histórica de la Universidad en el mundo, su llegada y adaptación a la región de Latinoamérica y específicamente en México, cuando hemos entendido que la Universidad como concepto de institución de formación ha sido un constructo socio-cultural que ha respondido a circunstancias sociales y culturales muy diversas, consiguiendo un lugar importante dentro de la sociedad; es posible comprender cuáles son los males que le aquejan, las dificultades a las que se enfrenta para darle abrigo a quienes desean formar parte de ella. Con este panorama vale la pena abrir el cuestionamiento acerca de si realmente la Universidad está respondiendo a las necesidades y demandas actuales.

Sabemos de antemano, porque es una realidad que vivimos a diario, que estamos en medio de transformaciones que se dan a una gran velocidad, que nos encontramos frente a problemas sociales que exigen personas capacitadas para brindar soluciones y alternativas innovadoras y que vayan al mismo ritmo que el día a día nos demanda. Aún estamos esperando que los individuos provenientes de las instituciones de educación superior de un país, vengan a darnos las respuestas a las interrogantes que nos planteamos; sin embargo hay quienes ya a estas alturas ponen en tela de juicio lo valioso de los conocimientos que al interior de estas instituciones se construyen, reproducen y transmiten a quienes serían responsables de transformar la realidad.

Desde mi perspectiva, esta expectativa de logro social por tener estudios universitarios se ha ido desvaneciendo en los últimos años, pues a diferencia del siglo pasado donde se veía este nivel superior como terminal, cada vez es más evidente que no es suficiente por lo que tenemos que asumir que el aprendizaje es un proceso que nunca se puede dar por finalizado, que la formación se da a lo largo de la vida en diferentes etapas y que ya no es necesariamente al interior de estas instituciones universitarias ni en un contexto de formalidad.

Es necesario cuestionar la aplicabilidad de los conocimientos adquiridos en la Universidad Tradicional en el mundo real pues queda claro el abismo que separa al conocimiento

teórico del práctico; nos damos cuenta de que para actuar en la realidad social y laboral hacen falta mucho más que conocimiento de libros y autores, por mucha que sea su discusión como se estilaba en la Edad Media; hoy por hoy es necesario además de tener conocimiento teóricos la voluntad para aterrizarlos a una realidad retadora con todos sus problemas y complejidades, hace falta también desarrollar habilidades de comunicación y generar proyectos de valor.

Ante este panorama se considera que ha llegado el momento de establecer alianzas para que la Universidad Tradicional tal y como la conocemos ahora trabaje en conjunto con el gobierno y el sector industrial, de tal manera que se “establece a la universidad como centro, cuyo papel consiste en realizar sus actividades de investigación y desarrollo basadas en principios académicos, a la industria como fuente de financiamiento y demandas específicas basadas en sus actividades comerciales que procuran la generación de nuevos negocios y productos, y el gobierno, cuyo papel es ser gestor de las condiciones políticas y del marco regulatorio de las relaciones entre las instituciones anteriores, así como el de ser el generador de los entornos propicios para el crecimiento económico.”<sup>31</sup> O como lo señala Graciela Riquelme, las Universidades Tradicionales deberían poder “poner el acento en la producción de nuevos conocimientos adecuados a los nuevos contextos y, sobre todo, resolver el problema de la desarticulación entre los productores de conocimiento y los actores políticos, económicos y sociales. O sea, necesitamos un modelo de desarrollo fundado en el uso intensivo de los conocimientos en todos los sectores: el Estado, la economía, las organizaciones sociales.”<sup>32</sup>

No basta con estar al día en los últimos autores o retomando a los clásicos para tener las herramientas para actuar en la realidad; es decir, no es que no sea importante ya que sin duda las bases teóricas constituyen a un profesional mucho más robusto en conocimientos, pero el problema surge cuando hay que aterrizar esos conocimientos a

---

<sup>31</sup> Márquez Jiménez, Alejandro. *Op. Cit.*, p. 182.

<sup>32</sup> Riquelme, Graciela. *Proyecto Interuniversitario en Redes: Las universidades frente a las demandas sociales y productivas. El rol promotor y la capacidad de intervención. Las respuestas de reorientación y cambio curricular*, Buenos Aires, Argentina: UBA, UNaM, UNMdP, 2007, p. 2. Recuperado el 21 de agosto de 2016 en: [http://www.filo.uba.ar/contenidos/investigacion/institutos/lice/ANUARIO\\_2008/textos/26\\_Graciela\\_Riquelme\\_1.pdf](http://www.filo.uba.ar/contenidos/investigacion/institutos/lice/ANUARIO_2008/textos/26_Graciela_Riquelme_1.pdf)

situaciones prácticas y concretas en contexto definidos por múltiples variables.

Termino este apartado señalando que la Universidad Tradicional como la institución de educación superior que se ha consolidado como la gestora máxima del conocimiento, se ha posicionado en ese lugar ya que la hemos asumido a lo largo de las últimas décadas como la esperanza para resolver los problemas sociales y económicos a los que nos enfrentamos; sin embargo, esto no se trata de una realidad alcanzable en su totalidad.

Además, es necesario poner en consideración que las Universidades en México y en América Latina además de enfrentarse a los retos a los que cualquier otra Universidad en el mundo se enfrenta, está condicionada por una serie de cuestiones particulares sociales, culturales, económicas e incluso históricas que nos han hecho conformar nuestra visión de educación superior.

## 2. LA UNIVERSIDAD TRADICIONAL Y LA UNIVERSIDAD CORPORATIVA

En el capítulo anterior se abordó el tema acerca de cómo la Universidad Tradicional se ha conformado como un pilar fundamental dentro de las sociedades contemporáneas, ya sea bajo el poder de la Iglesia, el Estado o incluso particulares. A lo largo del tiempo se ha conformado como una institución a la que se le han conferido ciertas misiones que a pesar de las condiciones políticas, económicas y culturales ha ido cumpliendo; sin embargo, también se han puesto sobre ella enormes expectativas que se han convertido en verdaderas exigencias, y que por supuesto dadas las condiciones actuales, cada vez resulta más difícil cubrirlas todas, dejando al descubierto sus partes más vulnerables.

A la Universidad Tradicional hoy en día se le reclama la formación en masa de los individuos que se espera resuelvan y respondan a problemas diversos y retos cada vez más complejos. Específicamente a las Universidades Públicas se les exige lo más con lo menos, es decir, se les exige un alto nivel y se les otorga un bajo presupuesto para responder a tan diversas exigencias. Por ejemplo, en América Latina el presupuesto destinado a la educación superior resulta insuficiente para responder a la creciente demanda<sup>33</sup>; mientras que en Europa el panorama no es distinto e incluso se ha vuelto más crudo en una plena conciencia de globalización y competitividad con los sistemas de internacionalización universitaria<sup>34</sup>.

A discusión aparte queda el debate sobre las Universidades Privadas y su funcionamiento, en el sentido de que se les esté considerando como empresas que están buscando un beneficio económico al tener más alumnos interesados en sus planes de estudio, ya que con este tema podríamos caer en la controversia de si la educación se ha mercantilizado. Por lo que respecta a este trabajo no es la educación la que se ha puesto

---

<sup>33</sup> Villanueva, Ernesto. *Perspectivas de la Educación superior en América Latina: construyendo futuros*. Perfiles educativos, vol.32, no.129, México, enero 2010. Recuperado el 20 de julio de 2017 en: [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0185-26982010000300006](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0185-26982010000300006)

<sup>34</sup> Jarvis, Peter. *Universidades Corporativas. Nuevos modelos de aprendizaje en la Sociedad Global*. Madrid, España: Narcea, S.A. de ediciones, 2006, p. 43.

en el mercado sino el conocimiento, que ya por sí mismo ha sido muy valioso desde épocas remotas; siendo un símbolo del poder, de la élite y de privilegios que la historia da cuenta en repetidas ocasiones, sobre todo después de la Ilustración.

Además, hablamos del conocimiento como un concepto que ha sido profundamente estudiado para determinar su naturaleza; y sin embargo, resulta problemático dar una definición exacta del mismo. Se podría decir que existen diferentes formas de conocimiento o incluso diferentes conocimientos, pero para los fines de este trabajo nos referiremos a la disyunción básica motivo de múltiples debates: el *conocimiento teórico* y el *conocimiento práctico*; mismos que desde la *Ética nicomaquea* de Aristóteles han sido diferenciados entre el saber cuyos principios no pueden ser otra forma “el saber científico” y el saber cuyos principios sí pueden ser de otra forma “el saber práctico”.

Por otro lado, en la actualidad Peter Jarvis, hace alusión a esta diferencia entre el conocimiento teórico y el conocimiento práctico, refiriéndose al primero como el conocimiento de los procesos y cómo funcionan y al último, un conocimiento más amplio que incluye detalles del por qué se llevan a cabo los procesos de esa forma. Este autor además, resalta que son conocimientos complementarios.<sup>35</sup>

En conjunto, el conocimiento teórico complementado con el conocimiento práctico permitirán a los individuos aportar a su entorno laboral y en consecuencia tener un impacto en el entorno social. La cuestión ahora radica en que aparentemente las Universidades Tradicionales se han especializado solo en un tipo de conocimiento, el conocimiento teórico; pues en la práctica docente la transmisión del conocimiento práctico presenta sus dificultades; pero ahora se enfrentan ya no solo a las exigencias del mundo empresarial sino del mismo alumnado que en aras de una mejor formación que les permita posicionarse ante las exigencias de la globalización, también demandan conocimientos cada vez más complejos y especializados.

Se observa que justo los momentos de crisis o de quiebre en la historia de la Universidad Tradicional, han sido el punto de partida para impulsar nuevas formas de adquirir el conocimiento y de acercarse al mismo; por ejemplo: durante la época de la Ilustración las

---

<sup>35</sup> Jarvis, Peter. *Op. Cit.*, p. 43.

Universidades tuvieron un declive importante en gran medida porque se mantuvieron ajenas al movimiento ilustrado; así el surgimiento de los nuevos intelectuales que no encontraban satisfechos sus intereses culturales en las Universidades dedicadas a la formación de teólogos y juristas, dio como resultado el surgimiento de las Academias<sup>36</sup>, que si bien no sustituyeron a las Universidades, sí abrieron paso a la transmisión de la alta cultura, distintos saberes y desde otras ópticas.

Las crisis a lo largo de la historia de la Universidad Tradicional, han sido la pauta para nuevas formas de crear y de moverse. De la misma forma, la necesidad de conocimiento especializado y veloz que exigen las organizaciones de tipo empresarial, ha hecho que éstas sean las primeras en tomar la responsabilidad de la formación de sus propios recursos humanos dentro de centros de formación más o menos organizados.

Es dentro de estos entornos empresariales que surgen las primeras Universidades Corporativas, que podemos decir que son de muy reciente creación si tomamos en cuenta la enorme trayectoria que tienen las Universidades Tradicionales. El primer antecedente claro de este tipo se remonta a la década de 1960 con una empresa tan significativa como McDonald's y su Hamburger University<sup>37</sup>, como un parte aguas de la formación corporativa.

Ante este hecho, es importante destacar que el surgimiento de esta organización educativa desde el seno del ámbito empresarial, plantea una crisis y un dilema para la Universidad como hasta ahora la conocemos.

---

<sup>36</sup> Abbagnano, Nicola y Visalberghi. *Op. Cit.*, p. 149.

<sup>37</sup> Ferrer López, Eva. *Universidades Corporativas, políticas y alianzas estratégicas*, Capital Humano, No. 232, Suplemento Formación y Desarrollo, Mayo 2009, p.70. Recuperado el 2 de mayo de 2017 en: <http://pdfs.wke.es/1/0/8/2/pd0000031082.pdf>

## 2.1 LA GLOBALIZACIÓN Y SU IMPACTO EN LA UNIVERSIDAD TRADICIONAL

Probablemente en los últimos años es cuando más cambios han impactado a la Universidad en lo que va de su historia, y esto debido principalmente al desarrollo de la globalización, que teniendo impactos importantes en varios escenarios de la vida social, era difícil que no llegara a tocar a la educación superior.

Aunque se pueden encontrar múltiples definiciones y posturas respecto a la globalización, para el presente trabajo me referiré al fenómeno mundial que tiene por lo menos las siguientes dimensiones<sup>38</sup>:

- Ideológica: Aprovechando la evidente brecha económica y tecnológica, propone someter el desarrollo de los países a las necesidades del mercado.
- Socioeconómica: Profundiza la brecha de desarrollo entre las naciones, favorece la transculturación como un fenómeno que diluye las identidades. Y debido a los múltiples cambios que promueve, hace necesarias nuevas profesiones y servicios.
- Político-cultural: Promueve la división internacional del trabajo como una tendencia.

Concretamente me surge la siguiente pregunta: ¿Cuáles han sido los efectos de la globalización en las Universidades Tradicionales y en términos generales en la Educación Superior? Empecemos por el hecho de que la globalización no es un fenómeno nuevo, sino que da cuenta de un proceso que se ha venido gestando a través de los siglos, “no es más que una etapa en el largo proceso de internacionalización de las relaciones capitalistas de producción, liderada por las empresas transnacionales, cuyo inicio se remonta bien atrás en la historia de los pueblos y durante el cual las relaciones internacionales se han caracterizado por todo, menos por la reciprocidad y la convivencia pacífica.”<sup>39</sup>

---

<sup>38</sup> Romero, Alberto. Universidad y globalización, Revista de Ciencias Sociales (RCS), Vol. VII, No. 1, Enero-Abril 2001, pp. 142-143. Recuperado el 10 de mayo de 2017 en: <http://produccioncientificaluz.org/index.php/rcs/article/view/13135/13120>

<sup>39</sup> Ferrer, 1998, citado en Romero, Alberto. *Op. Cit.*, p. 144-145.

En este sentido, tratándose de la educación y la Universidad Tradicional, no se trata solo de quién tiene más sino de quién sabe más, no se trata de tener acceso a la información sino del uso que se hace de ella. De esta forma es que el conocimiento se ha convertido en uno de los bienes más preciados, debido a que a través de él se pueden alcanzar objetivos económicos. “En un proceso que podríamos llamar de mercantilización, o en su derivación del inglés *comodificación*, la educación superior se ha visto crecientemente alineada a las prácticas y requerimientos de distintos mercados tanto en el ámbito nacional como en el internacional.”<sup>40</sup>

La educación superior dejó de concentrarse en lugares concretos del globo terráqueo como de antaño se caracterizaba, ahora está pasando por un proceso de internacionalización en el que a través de diversos programas que las mismas Universidades han creado con ayuda de la tecnología, hoy en día es posible que individuos de todas partes del mundo que cuenten con ciertos recursos tecnológicos y económicos, puedan tener acceso al conocimiento y a certificar dicho conocimiento a través de las instituciones de educación superior más prestigiosas del mundo.

Los cambios que la globalización ha traído consigo son demasiados para una institución que se ha movido lentamente a través de los siglos. Si a esto le sumamos las evidentes diferencias que existen entre las naciones y las regiones y la forma en la que impacta en sus procesos educativos nos encontramos ante un panorama en el que “las naciones rápidas tienen la infraestructura educativa necesaria para mantenerse actualizadas en los últimos conocimientos y para conectarse a la red global de innovación y desarrollo organizacional. Los países lentos están esencialmente desconectados de esta red global y por lo tanto no cuentan con un mecanismo institucional para crear y desarrollar conocimientos. A medida que los lentos tratan de convertirse en rápidos se enfrentan a cuestionamientos de algunas de sus tradiciones más arraigadas.”<sup>41</sup>

---

<sup>40</sup> Ordorika Sacristán, Imanol. *Educación superior y globalización: las universidades públicas frente a una nueva hegemonía*, Andamios Vol. 3, No. 5, México, Diciembre 2006. Recuperado el 23 de julio de 2017 en: [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1870-00632006000200003](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1870-00632006000200003)

<sup>41</sup> Gómez Solís, José Luis. *Universidad y Globalización. Retos y oportunidades*. Chihuahua, México: Universidad Autónoma de Chihuahua, 2008, p. 3. Recuperado el 7 de febrero de 2017 en: [http://www.uach.mx/extencion\\_y\\_difusion/synthesis/2008/11/10/globalizacion.pdf](http://www.uach.mx/extencion_y_difusion/synthesis/2008/11/10/globalizacion.pdf)

Las nuevas prácticas que la globalización ha traído para la educación han puesto en serios dilemas a la Universidad Tradicional como institución concebida como gestora del conocimiento. Peter Jarvis<sup>42</sup> propone varios cambios que van a impactar a la Universidad:

- **Cambio de estatus de la Universidad:** Antes se encargaba de la formación de una élite muy reducida destinada a ser parte del gobierno y sus consejeros, ahora forma masivamente a los individuos para que se incorporen en diversos ámbitos laborales y permanezcan ahí.
- **Cambio de perfil del estudiante:** El perfil de los estudiantes de la Universidad Tradicional se ha ido modificando y cada vez crece más la consciencia de la necesidad de educación continua, es decir, una constante capacitación para mantenerse actualizado. Por otro lado, los estudios de posgrado cada vez son menos frecuentes de ocupación completa, puesto que comúnmente las empresas e interesados en estos programas buscan flexibilidad en los horarios para poder complementarlos con las actividades laborales.
- **Universidades y mercado de aprendizaje:** La Educación Superior ha entrado al mercado global a través del prestigio que las Universidades Tradicionales han forjado a través del tiempo y de los programas educativos en línea. Además, algunas Universidades Tradicionales pueden recibir ayuda y orientación en la formación por parte de corporativos para cubrir sus necesidades.
- **Cambios en las formas de conocimiento:** A lo largo de la historia de la Universidad Tradicional se les ha dado relevancia a diferentes tipos de conocimientos, pero actualmente el conocimiento cambia a una velocidad impresionante debido a los avances tecnológicos, por lo que se manifiesta una disyuntiva entre el conocimiento teórico y el conocimiento práctico.
- **Cambio de la naturaleza de la investigación:** Las metodologías empleadas en la investigación universitaria también han ido cambiando; hoy en día ya no son las Universidades Tradicionales las únicas que producen y generan el conocimiento,

---

<sup>42</sup> Jarvis, Peter. *Op. Cit.*, pp. 15-32.

sino que la investigación tiene lugar en otros espacios como empresas que buscan mejorar sus procesos e impactos.

- **Cambio de los métodos de impartición de los programas:** Los cambios que enfrenta la Universidad Tradicional impactan directamente en las modalidades educativas, como la necesidad de dominar y sacar los beneficios de la tecnología para la educación.
- **Cambio del papel del profesor universitario:** Por supuesto en todo este entramado los profesores son pieza clave, puesto que hoy en día sus roles se han diversificado y van desde facilitar el aprendizaje, la mentoría, la administración y hasta en algunos casos la comercialización de programas educativos.

Sin lugar a dudas, la tecnología será un factor fundamental para la sociedad y sus necesidades, un recurso que las empresas hoy en día no están dejando pasar para la mejora de sus procesos y mucho menos para la formación de sus recursos humanos, por ello el enfoque de este trabajo está orientado al uso de las tecnologías y el *e-learning* para la formación corporativa, frente a un panorama en el que se cuestiona la eficiencia de las Universidades para afrontar los retos que la sociedad globalizada le exige en cuanto a la formación de profesionales que puedan reaccionar y proponer el cambio. “El modelo educativo de la globalización no considera sólo a la educación como un campo de inversión y como rica fuente de recursos por la comercialización. Lo considera sobre todo como un lugar donde deben formarse los recursos humanos para la nueva economía mundial. Por eso considera necesario depurar la producción de profesionistas y mejorarla a niveles de excelencia. Los nuevos profesionistas de la globalización deben ser capaces de moverse con soltura en diversos contextos pero con gran claridad y capacitación de la lógica productiva. Esta nueva educación, sin embargo, parece mejor ya no confiarla enteramente a los educadores profesionales. La conducción de la educación, se dice, está en mejores manos si la retoma directamente el sector productivo.”<sup>43</sup>

---

<sup>43</sup> Aboites Aguilar, Hugo. “Globalización y universidad” en *El dilema*, México: UAM/UCLAT, 2001, p. 172. Recuperado el 20 de agosto de 2017 en: [http://www.cibertlan.net/biblio/tidlectrsbascs/Aboites\\_global.pdf](http://www.cibertlan.net/biblio/tidlectrsbascs/Aboites_global.pdf)

De esta manera nos encontramos ante una realidad en la que el panorama educativo de la profesionalización adquiere relevancia, pues estamos ante una nueva propuesta de formación profesional que nace de una nueva visión del mundo y del conocimiento que se considera valioso, de ver las debilidades de un sistema de Educación Superior que se encuentra en medio de retos gigantescos y de las necesidades que el mismo sistema busca cubrir; lo que nos da pie a abordar la Universidad Corporativa como objeto de estudio.

## **2. 2 EL SURGIMIENTO DE LA UNIVERSIDAD CORPORATIVA**

Como hemos revisado, la Universidad Tradicional como institución gestora del conocimiento en las últimas décadas se ha enfrentado a una crisis ante el cuestionamiento de sus funciones y su papel dentro de la sociedad.

Ante este panorama, son las empresas las que comienzan a aparecer en escena como organizaciones estructuradas y basadas en personas y procesos para conseguir objetivos particulares a través de varias estrategias, una de las cuáles comenzó a tomar relevancia: el desarrollo de habilidades de los colaboradores. Esta labor se concentra en un Departamento de Formación o Capacitación, muchas veces inmerso dentro del área de Recursos Humanos. Al principio esta formación, estaba estructurada de tal manera que era muy similar al currículo de las instituciones de educación formal, incluso complementaban la formación del personal con formación proporcionada por las Universidades Tradicionales.<sup>44</sup> Sin embargo, con el tiempo este Departamento en algunas empresas se ido transformando en una nueva estructura, con una visión más definida e indicios más claros de la importancia de su función al interior de las organizaciones.

---

<sup>44</sup> Jarvis, Peter. *Op. Cit.*, p. 130.

De hecho, el primer esbozo temprano de las Universidades Corporativas lo encontramos en Estados Unidos a principios del siglo XX con General Motors quien desarrolló una escuela con un objetivo claro, “La idea de los dirigentes era poder estructurar a la vez los procesos de fabricación de la empresa y de hacer de estos conocimientos transmisibles pero también de construir una reputación de excelencia alrededor de los “saber-hacer” de la empresa.”<sup>45</sup>

Sin embargo, no es hasta la década de 1960 que las organizaciones eran cada vez más conscientes de la necesidad de formar a su personal por sí mismas, y aunque es difícil identificar en qué punto podemos comenzar a hablar del concepto de Universidad Corporativa, Jarvis coincidiendo con Meister y otros autores estudiosos del tema, coinciden en que probablemente la Hamburger University sea el primer caso de este tipo de institución educativa; y ha sido un caso de éxito numerosamente estudiado y referenciado para hablar del concepto de Universidad Corporativa como una entidad educativa sumamente robusta y que ha formado a miles de empleados durante las décadas que lleva funcionando, adaptándose a los cambios tecnológicos y convirtiéndose en un puntapié de formación corporativa.<sup>46</sup>

A esta institución, le siguieron los esfuerzos de otras empresas por organizar sus propios centros de formación a los que comenzaron a llamar Universidades Corporativas, menciona Leandro A. Viltard<sup>47</sup> que posiblemente esto se deba a la similitud que puede tener en estructura con la Universidad Tradicional; por ejemplo también hay planes de estudios, existe la figura del profesor, acreditaciones, aulas, laboratorios, etc; sin embargo, el nombre más bien se atribuye a una moda con fines estratégicos de venta como lo señala Jarvis.<sup>48</sup> Por lo que evidentemente los conocimientos que abarca una Universidad Corporativa están sesgados, pero más allá del nombre que bien podría identificarse como instituto o academia para darle mayor formalidad, está el hecho de que

---

<sup>45</sup> Garbellini, Lea. *Universidades Corporativas: funcionamiento dentro de la empresa, formación de los managers, dimensión internacional, y el impacto sobre el cambio organizacional*. Madrid, España: Universidad Pontificia Icaí Icae Comillas Madrid, Madrid, 2013, p.6. Recuperado el 13 de julio de 2017 en: <https://repositorio.comillas.edu/rest/bitstreams/997/retrieve>

<sup>46</sup> Jarvis, Peter. *Op. Cit.*, p. 130.

<sup>47</sup> Viltard, Leandro A. *Universidad corporativa*. Business Systems Laboratory, 2013, Edición Kindle.

<sup>48</sup> Jarvis, Peter. *Op. Cit.*, p. 136.

se han constituido como organizaciones estructuradas con fines educativos alineados a los fines estratégicos y de negocio de las corporaciones.

### **2.2.1 ¿QUÉ ES UNA UNIVERSIDAD CORPORATIVA?**

A lo largo de las décadas, las Universidades corporativas han ido teniendo mayor relevancia al interior de las organizaciones sobre todo en aquellas cuyo alcance es mundial, ya que han visto los beneficios de contar con una institución de esta índole, por lo que vamos a ver algunas de las definiciones y características más importantes.

No podemos encontrar una única definición de la Universidad Corporativa, las opiniones varían pero comparten elementos comunes, por ejemplo Ana Lilia Alfaro la conceptualiza como “Escuelas, concebidas como centros de formación especializada en áreas críticas del negocio, cuyo mapa curricular, mapa de contenidos y sistemas de acreditación y certificación de competencias responden a las necesidades de desarrollo de competencias críticas de negocio y a la formación de especialistas en las diferentes áreas prioritarias de la institución.”<sup>49</sup>

Algunos autores la conciben como John Storey, quién dice que “las Universidades Corporativas son una evolución de los departamentos de formación que institucionalizan el aprendizaje continuo mediante una acreditación interna y externa de la adquisición de competencias, [con] base [en el] modelo de aprendizaje propio de instituciones académicas.”<sup>50</sup>

---

<sup>49</sup> Alfaro Guevar, Lilia Ana. *La Universidad Corporativa en Latinoamérica: Sus funciones, impacto y evolución*. Lopealpha Consultores S.C., - Tecnológico de Monterrey. Recuperado el 01 de enero de 2016 en:  
<http://repositorial.cuaed.unam.mx:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/4536/L.Alfaro%20Universidades%20corporativas%20virtualeduca2015%20lopealpha-itesm.pdf?sequence=1>

<sup>50</sup> Storey, John. *Universidades corporativas*. Fundació per a la motivació dels recursos humans, Diciembre 2007, p. 1. Recuperado el 01 de enero de 2016 en:  
[https://factorhuma.org/attachments\\_secure/article/8286/universitats\\_corporatives\\_cast.pdf](https://factorhuma.org/attachments_secure/article/8286/universitats_corporatives_cast.pdf)

Otras definiciones mucho más aterrizadas, nos ofrecen la visión de que la Universidad Corporativa es una alternativa “a las necesidades de entrenamiento y capacitación de la organización, buscando solucionar problemas de negocio reales y mejorar el entrenamiento en el trabajo. Sus objetivos son claros y responde a planes estratégicos de largo plazo, a la vez que trabaja con la Universidad Tradicional y proveedores de entrenamiento.”<sup>51</sup>

La Universidad Corporativa ha sido un modelo de formación a nivel mundial que “ha mostrado una evolución vertiginosa: en 1988 ya existía unas 400, en el año 2000 más de 2000 y – actualmente – ese número llegaría a más de 3000.”<sup>52</sup> Estamos frente un nuevo paradigma educativo, una nueva manera de formar en el trabajo que va más allá de los departamentos de capacitación tradicionales; estamos hablando de sistemas de formación mucho más robustos y organizados que están ofreciendo soluciones a un sector que la Universidad Tradicional ha desatendido que es el sector empresarial y de los negocios, y que dadas las dinámicas económicas y globales cambia de manera constante.

Así que no es de extrañar lo innovadora que parece esta solución en términos educativos y de negocio, estamos frente a un organismo que no solo es capaz de determinar objetivos educativos y de formación, sino que además lo alinea a los objetivos de negocio, lo que permite a los colaboradores tener mayores oportunidades de desarrollo.

### **2.2.2 LA UNIVERSIDAD CORPORATIVA EN MÉXICO**

En México, hemos visto un auge importante de las Universidades Corporativas sobre todo del año 2000 a nuestros días; sin embargo, en su mayoría llegaron a través de la modalidad virtual, un recurso del que muchas instituciones han sacado ventaja. Fue la

---

<sup>51</sup> Viltard, Leandro A. *Op. Cit.*

<sup>52</sup> *Ídem.*

Universidad Virtual de Liverpool la que abrió paso a los institutos de formación de empresas como Pemex, Volkswagen, Gas Natural Fenosa, Telefónica, BBVA Bancomer; entre otras compañías con presencia mundial que han apostado por este modelo de capacitación a la medida de sus necesidades.

Según datos del informe Sumaq sobre Formación Ejecutiva y Universidades Corporativas en América Latina, realizado en 2011 en Panamá con directivos de las principales empresas de la región; México ocupa el segundo lugar a nivel Latinoamérica en implementación de soluciones de capacitación a través de la Universidad Corporativa, representando el 22% de las concentración de estas instituciones, solo por debajo de Brasil que cuenta con un 34%.<sup>53</sup>

Otros resultados arrojados por este informe reflejan que la tendencia ha sido que las grandes corporaciones son las que de momento han tenido al alcance la formación de su propia Universidad Corporativa y el desarrollo de planes de carrera para sus colaboradores alineados a esta. Por supuesto, en este punto vale la pena hacer una acotación al mencionar que cuando “el tejido productivo está compuesto por PYMES – Pequeñas y Medianas Empresas-, el fenómeno de las UC [Universidades Corporativas] no se ha desarrollado mayormente y, esto quizá se deba a que no han podido encontrar las bases de un modelo que involucre a este tipo de empresas.”<sup>54</sup> Aunque yo me atrevería a agregar a esta consideración, que para la puesta en marcha de una Universidad Corporativa es necesario contar con recursos económicos, materiales y humanos; es difícil que las PYMES puedan tener a su disposición este tipo de recurso, aunque no están excluidas de alternativas educativas para la formación de sus colaboradores.

---

<sup>53</sup> Alianza Sumaq. Informe Sumaq sobre formación ejecutiva y Universidades Corporativas en América Latina, Mayo 2011, p. 3. Recuperado el 30 de agosto de 2017 en: <http://www.sumaq.org/sites/default/files/INFORME%20SUMAQ%20.pdf>

<sup>54</sup> Viltard, Leandro A. *Op. Cit.*

### **2.2.3 CASOS DE ÉXITO DE UNIVERSIDADES CORPORATIVAS EN EL MUNDO Y EN MÉXICO**

La Universidad Corporativa como modelo de formación se ha ido modificando y perfeccionando a lo largo de su corta historia; sin embargo, existen ciertas instituciones que son referentes como casos de éxito. A continuación revisaremos algunos de los más representativos:

- **Hamburger University:** Por supuesto el primer referente en cuanto a Universidades Corporativas lo encontramos en la cadena McDonalds, que desde 1961 hasta la fecha con un modelo de formación interno, es decir, basado únicamente en el desarrollo del talento propio, ha formado desde entonces más de 7,500 estudiantes por año; 80,000 gerentes, cargos medios y operadores de restaurantes. Su ubicación principal se encuentra en Illinois, USA; sin embargo tiene cedes alrededor del mundo y sus cursos son traducidos a 22 idiomas. Además, la introducción de las tecnologías y el *e-learning* han sido un factor importante para su crecimiento.<sup>55</sup>
- **Disney University:** Este es uno de los casos de Universidad Corporativa más particulares, actualmente denominada Disney Institute, no solamente se enfocó en la formación del talento propio, sino que abrió sus puertas a la formación de talento externo, es decir, cualquier persona que pudiera costear el precio de sus cursos podía inscribirse; “es citado el caso de un gerente que concurrió al curso The Disney Approach to Customer Royalty, por el que abonó 2,700 dólares americanos, y reconoció que el curso abarcó temáticas nunca antes cubiertas en una universidad”<sup>56</sup> Actualmente se enfocó en un modelo cerrado con planes de formación y de carrera específicos para su propio personal con temas de liderazgo, creatividad y

---

<sup>55</sup> McDonald's University site. Recuperado el 27 de octubre de 2017 en: <http://www.mcdonaldsuniversity.com.br/quem-somos/?lang=es>

<sup>56</sup> Viltard, Leandro A. *Op. Cit.*

educación.<sup>57</sup>

- **Caterpillar University:** Otro caso de interés es la Universidad de Caterpillar Inc., corporación dedicada a la manufactura de equipos de construcción y minería, así como equipamiento industrial; que creó su Universidad Corporativa “en el año 2001 como respuesta a los planes agresivos de crecimiento en Asia y Europa del Este y para cubrir las habilidades faltantes en más de 6,000 empleados.”<sup>58</sup> Desde entonces se ha enfocado en la correcta operación, reducción de riesgos y máxima efectividad de sus empleados.<sup>59</sup>

En México, el caso más representativo y pionero en el concepto de las Universidades Corporativas es el de la Universidad Virtual de Liverpool.

- **Universidad Virtual de Liverpool:** De la cadena de tiendas departamentales Liverpool en el año 2000<sup>60</sup> surgió la iniciativa de crear la Universidad Virtual que complementara la capacitación de los colaboradores. Han recibido una cantidad importante de reconocimientos ya que cuentan con acreditaciones como el RVOE y el respaldo del INEA para dar validez a los contenidos que ofrecen. Su oferta va desde el completar los niveles básicos de educación, hasta licenciatura y maestrías. Para el año 2003 tenía 450 colaboradores inscritos y otros 400 más en proceso de admisión.<sup>61</sup>

Estos son solo algunos ejemplos representativos de cómo la Universidad Corporativa se ha convertido en un brazo estratégico que contribuye al logro de los objetivos de negocio de una corporación, sin importar el ramo o la industria en la cual opere; el aprendizaje se

---

<sup>57</sup> Disney Institute site. Recuperado el 27 de octubre de 2017 en: <https://disneyinstitute.com/about/career-opportunities/>

<sup>58</sup> Viltard, Leandro A. *Op. Cit.*

<sup>59</sup> Caterpillar University site. Recuperado el 27 de octubre de 2017 en: <https://www.caterpillaruniversity.com/freedemo/>

<sup>60</sup> UVL site. Recuperado el 27 de octubre de 2017 en: <https://uvl.liverpool.com.mx/home/index.html>

<sup>61</sup> Acosta, Vázquez Nelly. “Nace la Universidad Virtual de Liverpool” en *El Universal*, 2003. Recuperado el 27 de octubre de 2017 en: <http://archivo.eluniversal.com.mx/finanzas/32609.html>

vuelve un proceso estratégico que alinea el desempeño de los colaboradores con la cultura y valores de la organización. Quizás debido a que empresas como McDonald's o Disney le dieron un peso importante a la formación dentro de su negocio, hoy en día son un referente mundial en el ámbito restaurantero o de entretenimiento cada cual. O ¿qué hubiera pasado si Caterpillar ante la crisis de los competidores hubiera decidido no solventar las deficiencias de su personal? Quizá hoy en día no estaríamos hablando del fabricante más grande del mundo de equipo industrial.

### **2.3 ¿QUÉ SIGNIFICAN LAS UNIVERSIDADES CORPORATIVAS PARA LAS ORGANIZACIONES ACTUALES?**

Desde el siglo pasado varias organizaciones contaban con departamentos de formación o capacitación para sus empleados, era usual que las personas permanecieran toda la vida con el mismo empleo; sin embargo, los cambios y avances tecnológicos que vinieron de la segunda mitad del siglo en adelante, hicieron que esta percepción cambiara. “Las empresas han requerido un entrenamiento más específico que las UT [Universidades Tradicionales] no han podido cubrir (muchas veces debido a sus orígenes, relaciones y misión y, otras, por sus propias imposibilidades).”<sup>62</sup> Así que una formación corporativa con mayor estructura, vino a ser la evolución de los departamentos de formación tradicionales.

A continuación se enlistan algunas de las razones por las que las organizaciones de hoy en día consideran implementar una Universidad Corporativa como la opción a sus necesidades de formación:

- a) Estrategia de formación alineada a la estrategia de negocio:** Cada vez son más las organizaciones de gran tamaño y presencia que han visto en la Universidad Corporativa una dimensión estratégica que la diferencia de los

---

<sup>62</sup> Viltard, Leandro A. *Op. Cit.*

departamentos de formación de antaño; puesto que según menciona Greeberg citado por Viltard “la UC [Universidad Corporativa] ha propuesto un cambio fundamental: ligar la estrategia y los objetivos generales al entrenamiento y a la capacitación, abarcando al entrenamiento y a la capacitación como un proceso de aprendizaje estratégico.”<sup>63</sup>

De esta forma, estamos hablando de que las organizaciones han encontrado la forma de transmitir su cultura y valores a todos los colaboradores haciéndolos parte de la misma; los alinea a todos a la misma visión de negocios desde cualquier nivel jerárquico de la corporación.

**b) Ventaja competitiva:** En las últimas décadas las organizaciones han entendido que “el personal de la empresa, con sus conocimientos, habilidades, experiencia y motivación, es considerado como uno de los recursos con mayor potencial de generación de ventajas competitivas sostenibles.”<sup>64</sup> El capital intelectual, las ideas y habilidades de los colaboradores se han convertido en una pieza fundamental en la competencia de la nueva economía global; por lo que más allá de los activos físicos que pueda tener una organización, llámese maquinaria, software de última generación, edificios tecnológicos, etc., lo realmente valioso es el saber de su propia gente y cómo se nutre y se enfoca en mejorar los resultados de la organización frente a otros competidores. Hoy en día, también se ha vuelto una ventaja competitiva el uso y la incorporación de nuevas tecnologías a los procesos de operación diaria, pero también a la formación de los colaboradores; pero ese tema será abordado con posterioridad.

**c) Atracción de talento:** A nivel reputación las empresas que cuentan con una Universidad Corporativa también pueden atraer a los mejores talentos, ¿quién no quiere formar parte de una empresa en la que se tiene oportunidad de crecer y aprender como parte del plan de desarrollo? Así, esta institución se convierte también en una estrategia de posicionamiento y de reclutamiento de los mejores

---

<sup>63</sup> Greeberg, 1998, citado en Viltard, Leandro A. *Op. Cit.*

<sup>64</sup> Basterretxea, Imanol y Eneka Albizu. *Resultados de la formación: Un estudio de caso*. Lan Harremanak, Revista de Relaciones Laborales, No. 20-21, 2009, p. 205. Recuperado el 6 de septiembre de 2017 en: [http://www.ehu.eus/ojs/index.php/Lan\\_Harremanak/article/view/2173/1791](http://www.ehu.eus/ojs/index.php/Lan_Harremanak/article/view/2173/1791)

talentos, a la vez que también puede ser una herramienta para retener a los mejores; puesto que la Universidad Corporativa debe ir acompañada de un plan de desarrollo y de carrera que permita a los colaboradores crecimiento profesional. Densford citado por Viltard, indica que “no solo la UC [Universidad corporativa] brinda desarrollo y entrenamiento y contribuye a la mejora de los resultados del negocio, sino que – además atrae y retiene a los mejores empleados.”<sup>65</sup>

### **2.3.1 IMPACTO DE LA UNIVERSIDAD CORPORATIVA PARA LOS COLABORADORES**

Un tema que es poco abordado en el estudio de las Universidades Corporativas, es el impacto que éstas tienen sobre los colaboradores como un detonador de motivación. Desde el hecho de que muchas veces los esfuerzos en formación están enfocados en la base jerárquica de la estructura organizacional, y que pueden darse escenarios en los que esta población no ha podido completar los niveles básicos de educación, o porque se le ofrece una opción de profesionalización y superación académica que por supuesto tiene un impacto personal.

Pensemos en un sistema educativo que año tras año es incapaz de responder a la demanda, y que además diferentes factores económicos, políticos, etc., imposibilitan la oportunidad de la población de continuar con sus estudios a nivel superior. La experiencia nos dice que una persona que ha tenido estas condiciones educativas a lo largo de su vida, no tiene demasiadas oportunidades en el mundo laboral. Sin embargo, si por casualidad se encontrara en una empresa en la cual se cuenta con una Universidad Corporativa, en donde uno de los objetivos es elevar el nivel educativo de sus empleados apoyándolos para concluir los niveles básicos de educación, de esta forma se estaría subsanando una brecha educacional que el Estado no pudo resolver. Más adelante hablaremos de los tipos de Universidad Corporativa que pueden existir.

---

<sup>65</sup> Densford, 1999, citado en Viltard, Leandro A. *Op. Cit.*

De esta forma, se trata de un doble beneficio: por un lado de mejorar el desempeño e incluso ofrecer mejores oportunidades laborales dentro de la misma organización, y por otra parte se ayuda a cumplir con los objetivos de la empresa y ésta gana un colaborador que tiene un alto sentido de pertenencia a la organización; pero también se le brindan al colaborador oportunidades de vida desde reducir riesgos en accidentes de trabajo, mejorar actividades, procesos y tiempos y mantener la motivación en un lugar de trabajo en donde se siente valorado, apreciado y observado para poder ascender en la pirámide jerárquica de la organización, puesto que puede ver incrementadas sus posibilidades laborales y salariales.

Muchas organizaciones han visto en la creación de las Universidades Corporativas una estrategia para crecer su negocio y su activo más importante que es su gente, ya que “de la motivación surge la innovación y la creatividad que toda organización necesita y que – bien manejadas – produce el aumento de ingresos necesario.”<sup>66</sup>

Incluso los colaboradores buscarán pertenecer a las empresas que sientan que están comprometidas con su desarrollo profesional, ya que como menciona Viltard “los empleados hoy pretenden que las empresas les ayuden a construir el mejor currículum posible, ya que sus carreras dependen de mejorarlo continuamente.”<sup>67</sup>

### **2.3.2 FORMATOS DE UNIVERSIDAD CORPORATIVA**

La Universidad Corporativa no tiene una estructura rígida y fija, por el contrario, se caracteriza por el dinamismo y la capacidad de adaptarse más rápidamente a las necesidades de negocio.

---

<sup>66</sup> *Ídem.*

<sup>67</sup> *Ídem.*

Por ello, ahora revisaremos los tipos de Universidades Corporativas que existen actualmente. Por ejemplo, en cuanto a la población que atienden, existen las que solo se enfocan en la formación de sus fuerzas internas de trabajo, y también aquellas que ofrecen programas de formación no solo al interior de la organización, sino también para agentes externos, clientes y proveedores.

En este punto es importante, destacar la coincidencia de varios autores como Jarvis, Viltard, Meiser entre otros, acerca de que las Universidades Corporativas no se posicionan en el mercado como una competencia de la Universidad Tradicional sino como un complemento a la formación universitaria tradicional. De hecho, existen Universidades Corporativas que buscan alianzas con instituciones de educación superior para unir fuerzas y poder ofrecer certificaciones con validez oficial.

Para comprender un poco más a detalle las formas en las que la Universidad Corporativa se puede estructurar, revisemos el **Cuadro 1: Formatos de Universidad Corporativa** que identifica los objetivos y el público al que van dirigidas.

**CUADRO 1: Modelos de Universidad corporativa**

	<b>Modelo cerrado</b>	<b>Modelo semi-abierto</b>	<b>Modelo abierto</b>
<b>Características generales</b>	Este modelo es el más extendido y común dentro de las Universidades Corporativas, ya que responde directamente a la formación de los colaboradores alineada a los objetivos de la organización.	Este modelo es menos común pero también es frecuente encontrarlo, se trata de Universidades Corporativas que no solo atienden a usuarios internos, es decir, a sus colaboradores, sino que extienden su formación a otros círculos del negocio como proveedores y clientes.  También puede ser que incluso el alcance de la Universidad Corporativa se extienda como un beneficio o prestación a los familiares de los colaboradores.	Este modelo quizás es aún el menos común, puesto que además de atender a sus colaboradores, se posiciona como una opción de formación para el público externo. Usualmente en este caso, la organización está vinculada a una Universidad para dar validez a sus programas, o ha tramitado las acreditaciones necesarias para hacerlo.
<b>Público</b>	Colaboradores de la organización de los perfiles y niveles jerárquicos que se consideren estratégicos.	Colaboradores de la organización, círculos estratégicos del negocio cómo proveedores y clientes. Familiares directos de los colaboradores.	Colaboradores de la organización y público en general.
<b>Objetivo</b>	Aprendizaje estratégico alineado a los objetivos de negocio de la organización, que representaría un beneficio económico y de posicionamiento.	Alinear a los objetivos de negocio no solo a los colaboradores sino a estructuras fundamentales del mismo, como clientes y proveedores o familiares de los colaboradores; lo cual contribuye a permear una cultura y valores determinados	Busca proporcionar formación al personal interno, alineado a los objetivos de negocio. Y posicionarse como una opción de formación para el público en general, con el diferenciador de estar vinculado directamente al mundo laboral y tener

		por la organización.	validez oficial.
<b>Caso</b>	Hamburger University – La Universidad Corporativa de mayor referencia en el ámbito, comenzó por formar a sus colaboradores en los estándares de calidad de la industria restaurantera.	Universidad Virtual de Liverpool – Ofrece los beneficios de su Universidad Corporativa a colaboradores y sus familiares.	Disney University – En sus primeros años ofreció formación para sus empleados y algunos cursos sobre creatividad para el público en general.

*\*Cuadro de elaboración propia.*

Dentro de los tipos de estructura de la Universidad Corporativa que acabamos de revisar, también existen diferentes objetivos que van desde la conclusión de los estudios básicos, hasta el ofrecimiento de posgrados; lo cual se puede observar en el **Cuadro 2: Niveles de formación en las Universidades Corporativas.**

## CUADRO 2: Tipos de formación en las Universidades Corporativas

<b>Educación básica</b>  <i>(Educación formal)</i>	<b>Profesionalización</b>  <i>(Educación formal)</i>	<b>Desarrollo de habilidades</b>  <i>(Educación no formal)</i>
<p><b>Objetivo:</b> Eliminar el rezago académico de los colaboradores. En ocasiones, dependiendo del giro de la organización, una parte importante de los colaboradores pueden tener educación básica inconclusa, lo que impide el desarrollo de competencias básicas para el desempeño laboral.</p>	<p><b>Objetivo:</b> Desarrollar el potencial de puestos estratégicos, profesionalizándolos a través de opciones educativas que permitan el desarrollo de nuevas habilidades y conocimientos de valor para el negocio. Las empresas que suelen optar por esta opción generalmente realizan alianzas con instituciones de educación superior ya establecidas, o bien tramitan acreditaciones como el RVOE que permite que los planes de estudio desarrollados al interior tengan validez oficial.</p>	<p><b>Objetivo:</b> Homogeneizar y transmitir la cultura y los valores laborales de la organización entre los colaboradores de cualquier nivel jerárquico. La formación ofrecida por la Universidad Corporativa suele ser un complemento importante de un programa de cultura organizacional. Puede ayudar a estandarizar formas de operación y valores diferenciales de la competencia.</p>

*\*Cuadro de elaboración propia.*

Como se pudo revisar a lo largo de este capítulo, la Universidad Corporativa tienen un papel protagónico en cuanto a la educación no formal al interior de las organizaciones. Es una institución que si bien es relativamente joven, si la comparamos con los siglos que lleva presente la universidad Tradicional, ha logrado adaptarse a las necesidades de las organizaciones y brinda una oportunidad de crecimiento a los colaboradores que se mantienen mejor preparados para los retos que la vida laboral les plantea. Además, ha

significado un brazo estratégico que permite estar a la altura de los competidores, cuando se ha orientado al logro de los objetivos de negocio.

La Universidad Corporativa quizás sea el rasgo más evidente que nos dice que el aprendizaje no tiene fin, que las cosas cambian todo el tiempo y cada vez más rápido, por lo que es necesario cambiar y adaptarse al ritmo que la realidad exige y tanto organizaciones como colaboradores debemos estar conscientes de este hecho.



### 3. APRENDIZAJE AL INTERIOR DE LAS ORGANIZACIONES

Cuando Jarvis habla de la globalización y el conocimiento hace referencia a que como el conocimiento ya no puede concebirse como “la verdad”, entonces el foco se encuentra en el aprendizaje.<sup>68</sup> Hoy en día, incluso se empieza hablar de una sociedad aprendiente o comunidades aprendientes, sin que aún quede muy claro a qué nos estamos refiriendo con estos conceptos.

Autores como Coffield, Eraut y Barnett toca el concepto de sociedad aprendiente desde su visión particular y Jarvis los retoma para sustentar su propio concepto en donde define que “el hecho de que nos veamos obligados a aprender constantemente puede, en realidad, constituir la base de la sociedad aprendiente, que es el resultado de las fuerzas de la globalización que están provocando el cambio y, en consecuencia, generando una cultura de aprendizaje.”<sup>69</sup> Nos hemos convertido en una sociedad en constante cambio en donde es necesario estar preparados para ello continuamente.

De esta forma nos enfrentamos a una realidad en la que las personas están constantemente aprendiendo y transformándose, este hecho ha cobrado tal relevancia que la capacidad de aprender se ha convertido en un punto clave de la competitividad de las organizaciones de hoy en día. Si nos enfocamos nuevamente en las Universidades Corporativas, podemos darnos cuenta de que la percepción que hay del aprendizaje en las organizaciones está cambiando, es decir, hay una visión mucho más amplia vinculada incluso con los objetivos de negocio, lo que implica la formación y el aprendizaje como un pilar de la estrategia global de las empresas.

Bajo este enfoque, no solo los colaboradores se han colocado como el activo más importante para una corporación, sino que el conocimiento por primera vez aparece en el centro de la discusión, así como la forma en la que los colaboradores se apropian de él y hacen uso del mismo; además de la importancia que toma la capacidad de aprender con

---

<sup>68</sup> Jarvis, Peter. *Op. Cit.*, p.93.

<sup>69</sup> *Ídem.*

velocidad. Hablamos de un tema que hace unas décadas era difícil de concebir, cuando se tenía una carrera universitaria bastaba para conseguir un trabajo para toda la vida. Hoy en día, diversos factores no hacen posible esta idea y por el contrario se habla de la educación para toda la vida como una necesidad del siglo XXI.

### 3.1 APRENDIZAJE A LO LARGO DE LA VIDA

En las condiciones actuales en donde nos encontramos inmersos en la globalización, donde el conocimiento se ha convertido en una pieza fundamental, es necesario tocar el tema del proceso de aprendizaje que como se ha explicado, se exige sea constante y prolongado. Los términos son variados, desde *Educación continua*, *Aprendizaje permanente*, *Aprendizaje a lo largo la vida*, *Aprendizaje continuo*, etc., pero sin importar la forma en la que hagamos referencia al término, “la importancia y el papel de la educación continua parece evidente en una sociedad que transforma su productividad en función del conocimiento acelerado y del progreso técnico, y en la cual la posibilidad y, sobre todo, la necesidad de aprender no puede darse por terminada”.<sup>70</sup>

Hoy en día el aprendizaje a lo largo de la vida es un tema recurrente en los foros de educación alrededor del mundo, al reconocer la importancia que tiene no solo para el individuo que tiene la posibilidad de seguir aprendiendo, sino para la sociedad en general como para el desarrollo de la economía. En el Foro Mundial sobre la Educación 2015 llevado a cabo por la UNESCO, en donde se determinó que “toda persona, en cualquier etapa de su vida, debe disponer de oportunidades de aprendizaje permanentes, a fin de

---

<sup>70</sup> Arredondo Galván, Víctor Martiniano. El papel de la educación continua en la competitividad internacional. ANUIES, Revista de la Educación Superior, No. 81, p. 1. Recuperado el 14 de septiembre de 2017 en: [http://publicaciones.anuies.mx/pdfs/revista/Revista81\\_S1A7ES.pdf](http://publicaciones.anuies.mx/pdfs/revista/Revista81_S1A7ES.pdf)  
[http://resu.anuies.mx/archives/revistas/Revista81\\_S1A7ES.pdf](http://resu.anuies.mx/archives/revistas/Revista81_S1A7ES.pdf)

adquirir los conocimientos y las competencias necesarias para hacer realidad sus aspiraciones y contribuir a la sociedad”.<sup>71</sup>

Esta visión nos habla de un cambio en el paradigma educativo, puesto que pasamos de centrarnos en la enseñanza de los conocimientos, para enfocarnos en el aprendizaje de los conocimientos, es decir, lo más relevante ahora es que el individuo se apropie de los conocimientos y que cómo el Estado y la sociedad son capaces de ofrecer oportunidades educativas. Además, en gran medida se espera que los individuos gestionen su propio conocimiento de acuerdo con sus necesidades y las demandas del contexto.

Cabe aclarar que para los fines de este trabajo se usará el término de formación continua, para referirse al proceso en el cual un individuo se mantiene aprendiendo en diferentes contextos y momentos de su vida.

Este nuevo escenario de la formación continua, ha supuesto un reto para la Universidad Tradicional a la que se le comienza a exigir ya no ser solo un recinto de acogida para los egresados del bachillerato que buscarán en un futuro integrarse al mercado laboral; sino que, como ya lo hemos comentado, la exigencia va más allá de esta cuestión y la Universidad Tradicional debe responder de manera eficiente al formar a los recursos humanos que la sociedad que produce bienes y servicios exige.

En este mismo contexto, si nos enfocamos en el ámbito productivo, la Universidad Tradicional también debe convertirse en una opción para todos aquellos profesionales que necesitan estar en constante formación y actualización para responder a los desafíos que la vida profesional presenta, por lo que podemos decir que “la Formación Continua está en la dirección del desarrollo de las competencias profesionales que contribuyen a la ejecución más eficaz de la profesión, a la par que incrementa el potencial de la

---

<sup>71</sup> UNESCO. El aprendizaje a lo largo de toda la vida. Incheon. 2015, República de Corea: Foro Mundial sobre la Educación 2015. Recuperado el 22 de marzo de 2017 en: <https://es.unesco.org/world-education-forum-2015/5-key-themes/el-aprendizaje-lo-largo-de-toda-la-vida>

organización mediante el perfeccionamiento y actualización profesional y personal de sus profesionales.”<sup>72</sup>

Sin embargo, en las últimas décadas se ha cuestionado no solo si la Universidad Tradicional está cumpliendo con sus fines, sino que también se evidencia una desvinculación entre los saberes de las Universidades Tradicionales y los saberes requeridos en la vida laboral. Es por ello que hablamos del surgimiento de los departamentos de capacitación en las organizaciones, de los centros de formación en el trabajo, de formas mucho más estructuradas como las Universidades Corporativas, que como ya vimos surgen ante la necesidad de colaboradores mejor cualificados para determinadas tareas, como estrategia de negocio, como la clave para el crecimiento no solo de la propia empresa sino de los individuos al interior de ella.

La formación continua es clave en la sociedad contemporánea en que la que vivimos, y de hecho podemos afirmar que ofrece un beneficio bidireccional, es decir, tanto para la organización como para el colaborador tal y como se ejemplifica en el **Cuadro 3: Beneficios de la formación continua** que se encuentra a continuación:

---

<sup>72</sup> Tejada Fernández, José y Elena Ferrández Lafuente. El impacto de la formación continua: claves y problemáticas. Revista Iberoamericana de Educación, No. 58/3, 2012, p. 1. Recuperada el 23 de junio de 2017 en: <http://rieoei.org/deloslectores/4362Tejada.pdf>

### CUADRO 3: Beneficios de la formación continua

Beneficios para la organización	Beneficios para el colaborador
<ul style="list-style-type: none"><li>a) Colabora en el aumento de la competitividad y la calidad de la organización.</li><li>b) Permite la integración general de la organización.</li><li>c) Proporciona respuestas a necesidades específicas de la actividad laboral.</li><li>d) Facilita los cambios que se pueden introducir en la organización.</li><li>e) Mejora la imagen social de la organización.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>a) Proporciona seguridad en la actividad laboral.</li><li>b) Ayuda a mantener el lugar de trabajo.</li><li>c) Genera mayor empleabilidad.</li><li>d) Ayuda a la integración institucional.</li><li>e) Ayuda a la integración socioprofesional (en los equipos de trabajo).</li><li>f) Proporciona una mejora de la autoestima personal, profesional y social.</li><li>g) Favorece el aprendizaje a lo largo de la vida.</li><li>h) Colabora con el desarrollo integral de la persona.</li><li>i) Favorece los procesos de acreditación de competencias.</li></ul>

*\*Cuadro de elaboración propia con información de El impacto de la formación continua: claves y problemáticas de José Tejada Fernández y Elena Ferrández.<sup>73</sup>*

El aprendizaje se entiende como un proceso continuo, fundamental, dinámico e inacabable; pieza fundamental no solo de las organizaciones sino de la sociedad misma; como el mismo Jarvis lo señala al hablar de las sociedades y organizaciones aprendientes, es decir, la capacidad que tenemos como miembros de la sociedad o de una organización de estar aprendiendo constantemente y de esta forma posibilitar el cambio, aunque más adelante nos detendremos en el punto de las organizaciones que aprenden.

---

<sup>73</sup> *Ídem.*

### 3.1.2 ANDRAGOGÍA: ¿CÓMO APRENDEN LOS ADULTOS?

La formación continua en un contexto organizacional, se ha convertido en un proceso clave que nos abre el panorama a hablar de cómo es que aprenden los adultos. A diferencia de un niño que tal y como lo menciona Piaget debe pasar una serie de etapas del desarrollo cognitivo en el que las que va descubriendo su entorno y va generando nuevas estructuras de pensamiento que le permiten acomodar nuevos aprendizajes.

En el caso de la Andragogía, parte del supuesto de que los adultos tienen características específicas que influyen en su forma de aprender, por ejemplo Knowles reconoce las siguientes: “los adultos necesitan saber por qué deben saber algo; mantienen el concepto de responsabilidad de sus propias decisiones, sus propias vidas; participan en una actividad educativa con más experiencias y más variadas que los niños; tienen disposición de aprender lo que necesitan saber para enfrentar con eficacia las situaciones de la vida; se centran en su vida al orientar su aprendizaje y responden mejor a los motivadores internos que a los externos.”<sup>74</sup>

Para que la formación continua sea una realidad al interior de las organizaciones, se deberían tomar en consideración los principios andragógicos<sup>75</sup> que tendrán una función determinante dentro del proceso de aprendizaje:

1. **Autoconcepto del adulto:** un individuo dentro de la sociedad en el que juega diferentes roles que construyen su propia percepción y la dirección que toman sus acciones.
2. **Experiencias previas:** el adulto está conformado también por un cúmulo de experiencias previas que han conformado su estructura mental y que retomará para asimilar los nuevos conocimientos adquiridos.

---

<sup>74</sup> Knowles, Malcom. *Andragogía: el aprendizaje de los adultos*. México, D.F., Oxford University Press, 2001, p. 77.

<sup>75</sup> Alonso Chacón, Paula. La andragogía como disciplina propulsora de conocimiento en la educación superior. *Revista Electrónica Educare*, Vol. 16, No. 1, enero-abril 2012, p. 20. Recuperado el 13 de agosto de 2017 en: <http://www.redalyc.org/service/redalyc/downloadPdf/1941/194124281003/La+Andragog%EDa+como+disciplina+propulsora+de+conocimiento+en+la+educaci%F3n+superior/1>

3. **Disposición para el aprendizaje:** la motivación en el adulto juega un papel primordial, puesto que los nuevos conocimientos debe encontrarlos útiles y estimulantes para su día a día.
4. **Aplicabilidad del conocimiento:** el conocimiento adquirido debe representarle al adulto soluciones a los problemas que la cotidianidad le plantea.

Estos principios son fundamentales en el proceso de aprendizaje de los adultos y no deben ser dejados de lado por las organizaciones cuya principal apuesta es el desarrollo de sus colaboradores, desde cursos de capacitación hasta toda una currícula para formar parte de una Universidad Corporativa.

De hecho, aterrizándolo a situaciones concretas al interior de las organizaciones, podemos mencionar que la experiencia laboral ganada en el día a día, es fundamental para el proceso de aprendizaje ya que los nuevos conocimientos son asimilados a través de relaciones con experiencias concretas y la aplicabilidad a la solución de problemas o mejora de los procesos. De ahí la motivación de los adultos para seguir aprendiendo, el encontrar el punto en el que ese aprendizaje se relacione con sus intereses o experiencia.

La motivación es un factor fundamental en el aprendizaje de los adultos, e influye en la autopercepción de sí mismos como seres aprendientes en un entorno cambiante. Por lo que es importante la sensibilización al aprendizaje a lo largo de toda la vida, pero sobre todo las organizaciones deben darle un papel primordial si quieren incorporarlo como parte de su cultura laboral.

Es evidente que el enfoque de este trabajado está orientado a los principios andragógicos aplicados al ámbito laboral y de las organizaciones, pero no se debe mirar como una función utilitaria de educación ya que “ es útil la educación cuando produce beneficios tanto en el orden individual como en el social [cuando se trate de proveer] las habilidades necesarias que hagan posible la adaptación del hombre al cambio acelerado o al desarrollo científico y tecnológico.”<sup>76</sup>

---

<sup>76</sup> Adam, Félix. *Historia de la educación de los adultos*. CREFAL, (Sin fecha), p.2. Recuperado el 13 de

Debemos voltear la mirada a la educación que se está dando al interior de las organizaciones, ocupándonos del tema en el que se enfoca el presente trabajo que son las Universidades Corporativas como una formación estructurada y dirigida a objetivos concretos, ya que este tipo de formación “ayuda a orientar o a reorientar al hombre en su vida profesional, ofreciéndole las oportunidades para su formación entrenamiento o perfeccionamiento en cualquier área ocupacional de la producción y de los servicios.”<sup>77</sup>

Si hablamos a un nivel social de la educación de adultos, nos encontramos en un contexto en América Latina, en donde las oportunidades educativas a veces se ven sesgadas por diversos factores y la formación corporativa se muestra como una alternativa para subsanar estas carencias de alfabetización y desarrollo personal y profesional, con el enfoque que tienen algunas Universidades Corporativas como lo vimos en el capítulo anterior.

### 3.2 EL APRENDIZAJE: PUNTO CLAVE DE LA COMPETITIVIDAD

En los puntos anteriores el enfoque se ha concentrado en el individuo y su procesos de aprendizaje y en cómo las organizaciones juegan un papel primordial en este aspecto, pues con los programas de formación corporativa pueden, no solo subsanar rezagos educativos y profesionales, sino también adaptar las formas de aprender de sus colaboradores al enfocarse en las características de cómo aprenden los adultos.

Sin embargo, como se mencionaba en el **Cuadro 3: Beneficios de la formación continua** también la formación continua de los colaboradores al interior de la organización representa beneficios importantes para la empresa. Ya hemos mencionado el aprendizaje como elemento clave para las organizaciones y de ahí se derivan esfuerzos de formación de tal magnitud que nos han llevado incluso a hablar de

---

agosto de 2017 en: <http://www.crefal.edu.mx/rieda/images/rieda-1993-3/historia.pdf>

<sup>77</sup> *Ibidem*, p. 7.

Universidades Corporativas; en la búsqueda de la mejora continua, de posicionarse mejor en el mercado competitivo, etc.

La competitividad es un reto común para las organizaciones de hoy en día, los complejos cambios económicos en el mundo empresarial exigen cambios constantes y desafíos que es necesario tomar para seguir estando a la altura del resto de los competidores, para mantenerse en el juego. Hoy en día, hablamos de otra realidad para las corporaciones en donde “las fuentes tradicionales de ventaja competitiva como los mercados protegidos, los activos físicos, financieros e incluso la tecnología han pasado a un segundo plano a favor del conocimiento, pues tienden a estar, cada vez más, a disposición de todo el mundo, en igualdad de condiciones, en mercados abiertos.”<sup>78</sup>

Ante las exigencias del entorno, las empresas han tomado diferentes acciones, desde la innovación de sus productos y procesos, mejoras en los sistemas de calidad y producción, etc., todas estas medidas implican a la gente involucrada en la corporación, personas que tiene los conocimientos de la operación en el día a día y que de la misma forma se van transformando y cambiando; por lo que detrás de cada análisis, estrategia o decisión tomada se encuentran procesos de aprendizaje que cada vez son más complejos y requieren llevarse a cabo en un menor tiempo.

Tomando en consideración lo anterior, está claro que el aprendizaje va de la mano con el cambio y la capacidad que tenga una organización para innovar y adaptarse a éste; lo que ha hecho la diferencia entre las marcas y empresas que hoy en día tenemos como referente en la cabeza y aquellas que hemos dejado en el olvido. De esta forma, el aprendizaje tiene un poder transformador al interior de las organizaciones, es un motor poderoso que posibilita el cambio permanente.

La flexibilidad también es una característica importante para las organizaciones modernas, ya que es innegable que los cambios tecnológicos y científicos impactan cada vez con mayor velocidad al sector productivo, por lo que éste debe ser capaz de

---

<sup>78</sup> Pérez López, S., Montes Peón, J.M. y Vázquez Ordás, C.J. El aprendizaje organizativo como factor de competitividad en la empresa española. Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa. Vol. 10, No. 1, 2004, p.15. Recuperado el 4 de septiembre de 2017 en: <http://redaedem.org/articulos/iedee/v10/101015.pdf>

adaptarse con facilidad, pero sobre todo las organizaciones deben ser capaces de incorporar estos nuevos conocimientos a su operación; por lo que la formación continua o el aprendizaje al interior de las organizaciones “a diferencia del sistema formal, permite incorporar -de manera dinámica- las innovaciones y avances del conocimiento científico y tecnológico en áreas muy diversas y responder con gran rapidez a los requerimientos que surgen del uso de la tecnología en los sectores productivos.”<sup>79</sup>

Las organizaciones han comprendido que el aprendizaje es la clave para mantenerse en el mercado competitivo, como lo menciona Senge “Las organizaciones que cobrarán relevancia en el futuro serán las que descubran cómo aprovechar el entusiasmo y la capacidad de aprendizaje de la gente en todos los niveles de la organización.”<sup>80</sup> De esta forma los individuos son los agentes principales del aprendizaje, pero no solo a nivel individual, sino más bien sobre una base grupal que permeé en todos los grupos y unidades de negocio de una entidad.

El colaborador en lo individual es materia prima para el cambio, la organización debe proveer todos los recursos, espacios y herramientas para que el aprendizaje tenga lugar; pero el aprendizaje de la organización no es resultado de aprendizajes individuales, sino de grupos de trabajo que integren dicho conocimiento a las prácticas comunes de la corporación y que se traducirían en mejores resultados.

Incluso más allá de la tecnología la única ventaja competitiva que una empresa pueda preservar, se trata de sus mismos colaboradores; aunque como lo señala Martha Alles, hay cierta tendencia también a pensar que “si una organización destina esfuerzos a capacitar y desarrollar a sus recursos humanos y de este modo éstos se tornarán más empleables, el mercado los requerirá, y la empresa que ha invertido en su capacitación los perderá y sólo habrá capacitado mejores personas para otras organizaciones del mercado.”<sup>81</sup> La misma autora indica que se trata de una visión parcial, ya que es verdad que es un riesgo que se corre pero no por ello una organización va a limitarse a

---

<sup>79</sup> Arredondo Galván, Víctor Martiniano. *Op. Cit.*, p. 3.

<sup>80</sup> Senge, Peter. *La quinta disciplina: cómo impulsar el aprendizaje en la organización inteligente*. México: Granica, 1998, p. 12.

<sup>81</sup> Alles, Martha Alicia. *Dirección estratégica de Recursos Humanos*. Buenos Aires, Argentina: Granica, 2008, p. 214.

prescindir de la capacitación porque evidentemente también estaría fuera del rango de competencia.

En este sentido la organización de hoy en día debe entender que para mantenerse en ventaja ante la competencia es fundamental el aprendizaje de cada uno de los individuos que la componen, ya que de ahí deriva lo que llamamos el aprendizaje organizacional, como ya lo han señalado diversos autores como Senge. Pero no basta el hacer consciente esta premisa, de ahí se desprende este trabajo, del interés por estructurar esa ventaja a través del aprendizaje mejor diseñado y analizado a través de la creación de una Universidad Corporativa que no solo entiende la importancia de formar a sus colaboradores de manera específica sino que además lo comprende de manera integral como un ciclo que vuelve para generarle beneficios y de esta manera también al colaborador al entorno.

### **3.2.1 LAS COMPETENCIAS LABORALES**

Entender el aprendizaje como clave para la competitividad también ha centrado la atención en el individuo y en lo que se requiere de él en el entorno laboral. Desde mediados del siglo pasado se ha centrado el problema en la competencia que puede demostrar un individuo para la realización de ciertas actividades que le permitan tener un desempeño satisfactorio. Diversos autores como Spencer y Spencer y Mclelland han ofrecido definiciones de estas cualidades que es deseable que los individuos que se incorporan a un entorno laboral posean; y sin que sean iguales comparten algunas características.

Por ejemplo, Martha Alles ofrece un concepto retomando a los autores antes mencionados, quedando de la siguiente manera: “competencia es una característica

subyacente de un individuo que está causalmente relacionada a un estándar de efectividad y/o a un performance (desempeño) superior en un trabajo o situación.”<sup>82</sup>

De forma similar, otros autores señalan que “la competencia desde el punto de vista laboral es el desarrollo de una capacidad para el logro de un objetivo o resultado en un contexto dado, esto se refiere a la capacidad de la persona para dominar tareas específicas que le permitan solucionar las problemáticas que le plantea la vida cotidiana dentro de su entorno laboral.”<sup>83</sup>

Entre los autores consultados también hay coincidencia en la división entre competencias que se consideran básicas o genéricas y aquellas que ya son específicas para desempeñar una tarea o puesto de trabajo. Todas ellas se asume que cada individuo las posee en mayor o menor medida, pero sobre todo se destaca la importancia de que son desarrollables.

Las competencias básicas o genéricas serían aquellas que son necesarias e indispensables para resolver problemas de la vida cotidiana; el desarrollo de las mismas, es tan importante que incluso organismos como la UNESCO<sup>84</sup> se han pronunciado por promoverlas y actualmente se pretende que los planes de estudio de la educación básica y obligatoria en nuestro país y en muchos países del mundo estén alineados a un sistema de competencias.

Sumando a lo anterior, el modelo por competencias ha tenido gran aceptación también en el ámbito de la gestión de los recursos humanos, a tal grado que todos los procesos que implican desde la selección, desempeño, desarrollo, formación y evaluación de los colaboradores usualmente suelen alinearse a un marco de referencia de las competencias de una organización.

---

<sup>82</sup> Alles, Martha Alicia. *Op. Cit.*, p. 80.

<sup>83</sup> Sandoval, Frankil et. al. *Evolución del concepto de competencia*. Venezuela: Universidad Central de Venezuela, p. 10. Recuperado el 25 de agosto de 2017 en: [http://www.ucv.ve/fileadmin/user\\_upload/vrac/documentos/Curricular\\_Documentos/Evento/Ponencias\\_6/sandoval\\_Franklin\\_y\\_otros.pdf](http://www.ucv.ve/fileadmin/user_upload/vrac/documentos/Curricular_Documentos/Evento/Ponencias_6/sandoval_Franklin_y_otros.pdf)

<sup>84</sup> UNESCO. *Competencias para el trabajo y la vida*. Recuperado el 9 de septiembre de 2017 en: <http://es.unesco.org/themes/competencias-trabajo-y-vida>

El concepto de competencia para las organizaciones también ha evolucionado; hoy en día las competencias se consideran como cualidades clave de los colaboradores que representan una ventaja competitiva en el mercado.

Pero, ¿qué engloba exactamente una competencia en el ámbito profesional o laboral? Según lo recopilado por Gilberto Rodríguez García “Llorente considera que posee competencia profesional quien dispone de los conocimientos, destrezas y aptitudes necesarios para ejercer una profesión”.<sup>85</sup> Pero además, debemos considerar y complementar por lo mencionado por Martha Alles, respecto a que la competencia no es un concepto estático, sino que es variable y depende del puesto de trabajo, de la persona que lo ejecute e incluso de la misma organización.<sup>86</sup>

De esta forma, por supuesto que tiene sentido que cada organización determine, al igual que con los conocimientos aquellos que considere valiosos, aquellas competencias que le parezcan valiosas y fundamentales para su negocio y el desarrollo del mismo. Por lo que no es raro que una organización apegándose al paradigma de las competencias, desarrolle las propias especificando las que aplican a determinados puestos de trabajo y el grado de dominio que requieren.

El desarrollo de las competencias se ha vuelto tan crucial en el ámbito laboral, que también existe la posibilidad de validarlas, para demostrar que se poseen y que se es apto para el desempeño de determinadas actividades en el entorno laboral. En México, este proceso de validación y acreditación se realiza a través del CONOCER (Consejo Nacional de Normalización y Certificación de Competencias Laborales) que es un organismo que está facultado para avalar, mediante ciertos criterios que se encuentran documentados en normas técnicas de competencia, que un individuo cumple con dichos criterios que lo califica como competente para desempeñar ciertas actividades. Esto le da un valor agregado al individuo como profesional y lo vuelve atractivo para las organizaciones que buscan diferenciarse frente a la competencia al incorporar a los perfiles mejor cualificados.

---

<sup>85</sup> Rodríguez García, Gilberto. ¿Qué son las competencias laborales? En Contribuciones a la economía, enero 2007. Recuperado el 4 de septiembre de 2017 en: <http://www.eumed.net/ce/2007a/grg-comp.htm>

<sup>86</sup> Alles, Martha Alicia. Op.Cit., p. 74.

### **3.2.2 EL PAPEL DE LAS COMPETENCIAS EN LA CONFORMACIÓN DE LA UNIVERSIDAD CORPORATIVA**

Como mencionamos en el capítulo anterior la implementación de una Universidad Corporativa está alineada a los objetivos y estrategia de la organización; de la misma forma “el propósito de un modelo de competencias se relaciona con dos ejes básicos vinculados entre sí: por un lado, lograr que las personas que integran la organización estén alineadas con la estrategia , y, por otro, desarrollar las capacidades de las personas a fin de que esta alineación sea más efectiva y beneficiosa.”<sup>87</sup>

Como se revisó en el tema anterior todos los procesos de gestión de Recursos humanos deben estar alineados al modelo de competencias que la organización decida y por supuesto la formación está implícita en dicho modelo.

Con base en lo anterior, uno de los primeros pasos consiste en definir cuáles son las competencias a desarrollar en los colaboradores, éstas deberán ir acorde con los objetivos de su Universidad Corporativa y con los perfiles a los que vaya dirigida. Una vez que las competencias estén definidas, se debería evaluar a los colaboradores que actualmente estén ocupando un cargo en la organización para determinar que competencias debería cubrir y en qué grado para minimizar las brechas existentes; partiendo del hecho de que todas las competencias se pueden desarrollar.

La Universidad Corporativa juega un papel sumamente importante ya que una vez definidas con claridad las competencias para cada puesto y las brechas existentes en el desempeño de la persona que lo ocupa, sería necesario desarrollar una currícula que responda a estas necesidades completamente dentro del marco institucional y cultural de la organización, por supuesto alineado a los objetivos estratégicos y de negocio. De esta manera la Universidad Corporativa se complejiza al no solo gestionar el aprendizaje y conocimiento organizacional, sino que además se vuelve una potenciadora de las competencias de los recursos humanos de la organización.

---

<sup>87</sup> *Ibidem.*, p. 80.

En realidad, la Universidad Corporativa dentro del modelo de competencias, es solo un eslabón de todo el proceso que debe recorrer este modelo; pero sus resultados deben contribuir en gran medida al desarrollo de planes de carrera o de sucesión que fomentarán el espíritu de aprendizaje y desarrollo de los colaboradores que es parte esencial de la motivación requerida para los procesos de aprendizaje.

### 3.3 LA CULTURA DEL APRENDIZAJE

Cuando se aborda al término de *cultura* pueden existir muchas definiciones debido a que es un concepto que se ha retomado desde diferentes ópticas y con diferentes fines; sin embargo, la definición que ofrece Eagleton desde la perspectiva de este trabajo parece flexible, ya que se refiere al “conjunto de valores, costumbres, creencias y prácticas que constituyen la forma de vida de un grupo específico”<sup>88</sup>. En este sentido, dentro de este proyecto, se hace referencia a la cultura del aprendizaje como una dimensión de la *cultura* dentro de un espacio corporativo.

Aclarado el punto anterior, podemos decir que las organizaciones cuentan con una forma y visión propias de cómo se hacen las cosas incluso cuando hablamos de compañías que se encuentran en el mismo ramo industrial. Se trata de la esencia de la organización, que se va desarrollando y retroalimentando día con día no solo a través de lo que la organización quiere comunicar y permear de manera interna, sino que también se nutre de las formas de conducirse de cada uno de los colaboradores. A esto es lo que se le ha llamado Cultura organizacional, refiriéndose al “conjunto dinámico de valores, ideas, hábitos y tradiciones, compartidos por las personas que integran una organización, que regulan su actuación.”<sup>89</sup>

---

<sup>88</sup> Eagleton, Terry. La idea de cultura. Paidós, Barcelona, 2001, p.58

<sup>89</sup> Minsal Pérez, Delaray y Pérez Rodríguez Yudith. *Hacia una cultura organizacional: la cultura del conocimiento*. Dirección Técnica de la Unión Cuba Petróleo. Recuperado el 7 de noviembre de 2017 en: [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1024-94352007000900008](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1024-94352007000900008)

Peter Senge habla de una visión compartida en la que todos los niveles jerárquicos comparten la misma idea en lo más profundo de que su trabajo cotidiano y los retos diarios que este les presenta y que los ayuda a aprender y a mejorar de manera continua.

Al final, la cultura organizacional debería presentar las condiciones para encontrar el punto en el que los objetivos e ideales de las personas se funden con la visión y objetivos de la organización, en donde se genere una sinergia y un sentido de pertenencia a la compañía y que el colaborador ya no se sienta solo con la obligación de cumplir las funciones que le corresponden de acuerdo a su puesto, sino que además sienta el compromiso de contribuir a través del aprendizaje y la innovación para la constante mejora de los procesos que llevarán a la organización a posicionarse mejor ante la competencia.

Como lo hemos venido revisando, el aprendizaje se ha convertido en un elemento fundamental y estratégico para las organizaciones, ya que éste debe formar parte de la cotidianidad de los colaboradores en cualquier nivel jerárquico.

Es por lo anterior, que en este trabajo se hace referencia a una cultura del aprendizaje, es decir, la organización debe poner las condiciones idóneas para que este suceda, “una cultura corporativa en la que el aprendizaje se considera valioso para el crecimiento de la empresa. Desde capacitación formal, cursos eLearning, hasta aprendizaje informal se consideran formas de aumentar el conocimiento y las habilidades de los colaboradores.”<sup>90</sup>

Para que en una organización podamos hablar de una cultura del aprendizaje, el aprendizaje y desarrollo se deben volver parte de la cultura organizacional y esto nos lleva a concepciones mucho más amplias y que irían más allá de lo dispuesto por el área de formación e incluso de la misma Universidad Corporativa.

Hemos dicho además, que este tipo de cultura debería servir a las organizaciones para poner todos los medios y condiciones para que el aprendizaje suceda. Para ello “es necesario conocer aquellos elementos claves que componen la cultura de una

---

<sup>90</sup> Gutiérrez, Karla. *El impacto de una cultura de aprendizaje en las empresas*. SHIFT Disruptive elearning. Recuperado el 20 de Octubre de 2016. En línea: <https://www.shiftelearning.com/blogshift/cultura-de-aprendizaje-en-las-empresas>

organización, que tienen un impacto directo en el éxito de estos procesos gerenciales, se hace referencia entonces a: estructuras organizativas, estilos de dirección, productividad, ética tecnológica, sistema de información, métodos, y distribución de autoridad, organización del trabajo, sistema de control, sistema de comunicación, técnicas de dirección, lenguaje, actitudes y conductas.”<sup>91</sup>

La cultura del aprendizaje debe considerar al aprendizaje, sí como un elemento inseparable del trabajo cotidiano, pero también como resultado y oportunidad de mejora derivado del cambio constante. Es decir, la compañía que desarrolle esta visión debe tener como principios la flexibilidad y adaptabilidad de sus miembros, con una mayor disposición al cambio y mejorando significativamente el desempeño.

A partir de un profundo conocimiento de la organización y sus procesos, será posible establecer las condiciones idóneas para el aprendizaje de cada uno de los colaboradores como si de un proceso natural se tratara. Sin importar las jerarquías, ni los estatutos de obligatoriedad del departamento de formación, cada uno de los colaboradores estaría en un ambiente en el que se fomenta la autogestión, donde hay espacios para la resolución de problemas a través del aprendizaje y la investigación. La organización debe “abrir espacios para que el conocimiento y las habilidades individuales se pongan en práctica y no se vean restringidos por sus autoridades. Es necesario permitir el análisis y la evaluación de los hechos y las situaciones por el grupo de personas que interactúan, y que se acepte que las experiencias y saberes adquiridos se incorporan al conocimiento colectivo de la empresa como una oportunidad de enriquecerlo y generar una nueva etapa en el aprendizaje.”<sup>92</sup>

El conocimiento generado en los procesos de aprendizaje de una organización, puede hacer la diferencia en términos de desempeño, productividad y posicionamiento frente a la competencia. El sentir que todos los colaboradores están generando y contribuyendo para el crecimiento de la organización, permite el desarrollo de competencias y fomenta la motivación.

---

<sup>91</sup> Minsal Pérez, Delaray y Pérez Rodríguez Yudith. *Op. Cit.*, p. 6.

<sup>92</sup> Quintero Ramírez, Álvaro. *Op. Cit.*, p. 135.

Un ejemplo de una compañía internacional con una cultura de aprendizaje es Apple. Esta compañía es un referente en muchos sentidos, pero sin duda en la generación y gestión de aprendizaje destaca, puesto que Steve Jobs creador y fundador de ésta impulsaba el pensamiento de mejora continua y el aprendizaje constante en cada uno de sus procesos, así como la visión de que no hay una sola forma de hacer las cosas; lo que permitió posicionar a la compañía como líder de tecnología e innovación.

En este contexto de la cultura del aprendizaje, la puesta en marcha o posicionamiento de una Universidad Corporativa tiene un papel destacable, ya que en primera instancia su creación sería un indicador de que la organización está en la línea de poner a disposición de sus colaboradores una alternativa para desarrollar sus conocimientos y generar nuevos aprendizajes.

La Universidad Corporativa también puede ser la transmisora no solo de una cultura del aprendizaje que se expresa a través de ella misma, sino también puede ser el instrumento perfecto para transmitir en términos generales, la cultura organizacional, así como fortalecer sus objetivos y estrategias de negocio.

En un escenario ideal cuando la cultura del aprendizaje se haya incorporado como una práctica cotidiana y eficiente, la Universidad Corporativa se convertiría en un espacio abierto en la que los mismos colaboradores tendrían a su disposición el medio para desarrollarse y autogestionarse, con la posibilidad de construir y diseñar su plan de carrera al interior de la organización.

En términos generales, el fomento de una cultura del aprendizaje entre todos los miembros de una organización, genera ventajas competitivas importantes “porque no basta con tener mucho personal, lo importante es contar con los mejores talentos, con un capital humano competente, motivado, con deseo de cambio, con participación democrática en las decisiones de la organización; esta sinergia es determinante para mejorar el clima y la cultura de las empresas y evitar la resistencia al cambio.”<sup>93</sup>

---

<sup>93</sup> Minsal Pérez, Delaray y Pérez Rodríguez Yudith. *Op. Cit.*, p.10.

En un entorno económico y de negocios dinámico, el aprendizaje se ha convertido en un punto clave para el desarrollo de las organizaciones y de las personas, se necesitan procesos y condiciones para generarlo, para apropiárselo y generar mayor eficiencia con él. Para las compañías el tener un proceso de aprendizaje como parte de su cultura, contribuye al logro de los objetivos de negocio y puede representar una ventaja frente a sus competidores; mientras que para los colaboradores, representa mantenerse actualizados y competentes para tener mayores oportunidades en el ambiente laboral.

### **3.4 DESARROLLO DEL CAPITAL INTELECTUAL DE LA ORGANIZACIÓN**

La importancia que tienen el conocimiento y la capacidad de aprendizaje para las organizaciones, así como las condiciones idóneas para que el aprendizaje se dé de una forma casi natural en el entorno laboral de los colaboradores; nos lleva a tocar el tema del Capital intelectual de una compañía y su desarrollo como ventaja competitiva y de posicionamiento en el mercado.

Empecemos por definir qué se entiende por Capital intelectual, ya que hay muchas definiciones en la literatura, pero la que para los fines de este trabajo será referente es la ofrecida por Edvinsson y Malone citados por Nélide Román “como la posesión (apropiación) de conocimientos, experiencia aplicada, tecnología organizacional, relaciones con clientes y destrezas profesionales que ofrecen a la empresa una ventaja competitiva en el mercado.”<sup>94</sup>

Partamos del hecho de que todas las empresas poseen activos que les generan valor, es decir, va desde las posesiones físicas como maquinarias, mobiliario, propiedades; que se clasificarían como bienes materiales o tangibles y que son indispensables para sus

---

<sup>94</sup> Edvinsson y Malone, 1998 citado en Román Nélide. *Capital intelectual. Generador de éxito en las empresas*. Visión general, Año 3, No. 2, Vol. 3, julio-diciembre 2004, p. 69. Recuperado el 22 de octubre de 2017 en: <http://www.saber.ula.ve/bitstream/123456789/25076/2/articulo6.pdf>

procesos de producción y de operación cotidiana. Pero también poseen activos inmateriales o intangibles y que en gran medida conforman una parte importante del valor de una organización, como lo puede ser la marca que representan; pero ahora añadimos a los recursos humanos y el capital intelectual como uno de los activos más valiosos y que mayores ganancias pueden dejar a una compañía. De hecho, en términos financieros ambos tipos de activos se ven reflejados en los estados de resultados, y pesan al momento de valorar una empresa; ya que “el valor de las compañías puede medirse de acuerdo con diferentes variables, una muy importante es el valor de su personal. Cuidar su desarrollo es enriquecer y aumentar el valor de la compañía. Este concepto está siendo incorporado como un elemento nuevo en las transacciones de compraventa de empresa”.<sup>95</sup>

De esta manera, el Capital intelectual forma parte importantísima de una compañía, pues ahí se encuentra su *know how*, es decir, la esencia, la forma propia de hacer negocio; se refiere a sus procesos, a la experiencia de sus colaboradores, a la gestión que hace de sus recursos, de sus relaciones con clientes y proveedores, sus esfuerzos por innovar y marcar tendencia en el mercado. Estamos hablando de que en esta parte intangible de la empresa, se encuentra mucho de lo que la hace ser.

Dentro de este contexto podemos destacar el caso de Apple y de su fundador Steve Jobs, ya que la compañía está cimentada en tener al mejor talento y cultivarlo todo el tiempo ya que se trata de un “un modelo centrado en las personas, en aprovechar sus capacidades, en fomentar la colaboración entre los diferentes equipos, en potenciar su evolución profesional [se trata de] crear un clima (una cultura) que permita que el conocimiento se socialice y comparta en aras de fomentar la innovación en todos los niveles.”<sup>96</sup> En este sentido, hay quienes aseguran que es justamente la forma en la que se maneja de manera interna la compañía, el secreto de su éxito y el motivo de su constante innovación que caracteriza a la marca en el mercado.

---

<sup>95</sup> Alles, Martha. *Op. Cit.*, p. 303.

<sup>96</sup> Lloret Casal, Jacobo. Gestión del conocimiento aplicado a los proyectos informáticos. UOC, 2016, p. 14. Recuperado el 30 de enero de 2017 en: <http://openaccess.uoc.edu/webapps/o2/bitstream/10609/53482/7/jallocaTFC0716memòria.pdf>

Visto desde esta perspectiva “el conocimiento es el bien más valorizable, y, por lo tanto, se debe buscar donde reside: en el individuo.”<sup>97</sup> Así, el objetivo de las organizaciones hoy en día es no solo el desarrollo del Capital intelectual sino también su cuidado, por ello el departamento de Recursos Humanos o Capital Humano llevará a cabo esfuerzos de manera conjunta para proveer de la capacitación necesaria para el desarrollo de competencias, evaluaciones de desempeño, planes de carrera y de sucesión con el fin de desarrollar al máximo el potencial sus recursos.

Dentro de este contexto también podemos encontrar a la Universidad Corporativa como aliada de todos estos esfuerzos, como se ha sostenido desde el inicio de este trabajo, se coloca como la gestora del conocimiento que se considera valioso para la organización y como tal lo gestiona y administra para generar riqueza y beneficios para la compañía y para sus colaboradores.

La Universidad Corporativa debe construir un capital intelectual propio a través de fuentes internas como lo son las mismas relaciones de los colaboradores con sus actividades diarias y con sus pares, como también a través de fuentes externas; aprendiendo de la experiencia de otras organizaciones en un intercambio constante de información y de la retroalimentación que obtenga de clientes y proveedores.

En la misma línea de estrategia de negocio, la Universidad Corporativa debe funcionar en sintonía con lo que Héctor Ramírez Reyes<sup>98</sup> considera una economía del conocimiento, donde el desarrollo y la inversión que se haga en el capital intelectual de una organización tendrá como resultado un beneficio de riqueza no solo para la organización sino incluso para los países.

De esta forma, la Universidad Corporativa se consolida como agente de construcción, cuidado y mantenimiento del capital intelectual a través del desarrollo de los recursos humanos de una organización que ha asumido la cultura del aprendizaje como un eje rector alineado al funcionamiento del negocio.

---

<sup>97</sup> Román Nélica. *Op. Cit.*, p. 68.

<sup>98</sup> Ramírez Reyes, Héctor. *El capital intelectual, base de la capacidad competitiva de la organización*. Revista de comercio exterior, 2001, p. 1. Recuperado el 20 de octubre de 2017 en: <http://revistas.bancomext.gob.mx/rce/magazines/289/1/RCE1.pdf>

A través de la Universidad Corporativa, la organización puede proveer las herramientas para impulsar a las personas clave para sus organización, desarrollando sus competencias y fomentando la creación de nuevo conocimiento que mejore sus procesos, su producción, su posicionamiento en el mercado, etc.

De esta forma, las organizaciones se han hecho conscientes de la importancia que tiene hoy en día el conocimiento para posicionarse en la economía global y los procesos de aprendizaje para lograrlo, aunado al concepto de Capital intelectual que “ha cambiado la manera de hacer negocios, pues va a contribuir no solo a determinar el valor real de las empresas, sino, a agregarles valor a éstas, lo cual trae como resultado una transformación importante en la economía moderna, porque el mercado se háá más competitivo, lo que redundará a su vez en mejor calidad de productos y servicios y, por ende, mayor satisfacción en el consumidor o cliente.”<sup>99</sup>

### **3.5 ORGANIZACIONES QUE APRENDEN**

Hoy en día, tal y como lo señala Jarvis, se ha adoptado el término aprendiente para añadirse a una sociedad aprendiente, una universidad aprendiente y por qué no a una organización aprendiente; aunque en realidad no haya como tal una consistencia en qué características le estamos atribuyendo a esta connotación.

Realmente, en lo que la literatura concuerda es en que la constante en los tiempos en los que vivimos es el cambio. El cambio es lo que ha empujado a las organizaciones modernas a moverse, a cambiar sus estructuras, procesos y cultura para mantenerse vigentes, aquellas que no lo han hecho han desaparecido. ¿Qué es lo que han hecho las organizaciones que han sobrevivido a los cambios que ha supuesto la globalización? Han aprendido, han tenido la capacidad de adaptarse a los cambios supuestos, aprender de

---

<sup>99</sup> Román Nélida. *Op. Cit.*, p. 69.

ellos y renovarse. Eso es lo que llamaríamos una organización que aprende o aprendiente, para los fines de este trabajo.

Una organización que aprende es aquella que ha comprendido que para el cumplimiento de los objetivos y estrategias no hay mejor aliado que el conocimiento y el fomento del aprendizaje como parte de su cultura organizacional. Se trata de una compañía que ha entendido que el principal recurso competitivo se encuentra en sus recursos humanos y su desarrollo, en la creación de su propio conocimiento o capital intelectual; y el desarrollo de competencias clave de los colaboradores.

En este sentido, la característica de mayor valor es la capacidad de aprender, es decir, “la esencia del aprendizaje es la capacidad de gobernar el cambio a través de producir transformaciones en uno mismo, lo que vale tanto para gente cuando crece como para las empresas cuando viven en medio de disturbios.”<sup>100</sup> Lo cual nos habla de que incluso la definición de una compañía exitosa ha cambiado, y ahora se concibe como aquella es capaz de aprender rápidamente y de manera eficaz, porque de lo contrario su poca adaptabilidad al cambio terminará por hacerla desaparecer.

Bajo este concepto, queda claro que el aprendizaje es adoptado de una forma más profunda por una organización, es decir, va más allá del departamento de formación o incluso de la Universidad Corporativa, para ser un proceso continuo de todos los miembros de la organización sin importar el nivel jerárquico, y va aún más allá al intentar permearlo en el sistema y procesos de la organización en su totalidad.

Juan Roure y Miguel A. Rodríguez<sup>101</sup> ponen sobre la mesa algunas de las cualidades más importantes que identifican a lo que denominamos una organización que aprende:

- Conocen su entorno cambiante.
- Analizan la información para aprender de ella e influir en su entorno.
- Con base en esto, modifican sus productos y servicios.

---

<sup>100</sup> Geus de Arie. *La empresa viviente. Hábitos para sobrevivir en un ambiente de negocios turbulento*. Buenos Aires, Argentina: Granica, 1997, p. 41.

<sup>101</sup> Juan Roure y Miguel Ángel a. Rodríguez citados en Quintero Ramírez, Álvaro. *Op. Cit.*, p. 132.

- Evalúan de manera continua su desempeño para descubrir oportunidades potenciales y mejora continua.

Por su parte Peter Senge<sup>102</sup> habla de que las organizaciones inteligentes, como él las llama, hace tiempo se inventaron pero no se han innovado, es decir, existen de manera conceptual. Sin embargo, no se ha logrado llevarlas a la práctica de forma consistente. Para que esto suceda, el autor sugiere que las organizaciones deben dominar 5 disciplinas, siendo la primera de ellas la más importante para lograr consolidar una organización que aprende:

**Pensamiento sistémico:** Es la capacidad de verse inmersos dentro de un todo y no considerar partes fragmentadas o individuales; por ello, es la disciplina más importante porque lograría integrar las demás disciplinas para operar como un conjunto.

**Dominio personal:** Es la motivación y capacidad que tendrán los colaboradores de una organización para mantenerse aprendiendo de manera continua, lo que terminará por nutrir a la organización.

**Modelos mentales:** El autor los ubica como supuestos y generalizaciones profundamente arraigados; sin embargo, señala que debe existir una apertura para derribar las limitaciones con las que se observa el mundo.

**Construcción de una visión compartida:** Es la capacidad que tienen las organizaciones de que sin importar su giro o industria, puedan crear una identidad y compromiso en común con sus colaboradores.

**Aprendizaje en equipo:** Es la capacidad de trascender el aprendizaje individual por el desarrollo de los equipos, lo que permitiría a su vez que la organización aprenda.

Dado lo anterior, me atrevería a decir que una compañía que aprende y que planea la creación de una Universidad Corporativa está dando un gran paso para promover las condiciones para que el aprendizaje se dé de manera cotidiana y a través de la capacitación y formación del capital humano; de esta forma encontrará la oportunidad de

---

<sup>102</sup> Senge, Peter. *La quinta disciplina. El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje*. Buenos Aires, Argentina: Granica, 2010, p. 15-21.

incorporar conocimiento para la generación de nuevas estrategias que le permitan desarrollar su potencial y lograr sus objetivos; como varios autores pronosticaban que “si se daba un proceso sistemático que estimulara la difusión de este conocimiento a través de procesos de aprendizaje, se podía aumentar la eficiencia de las organizaciones y transformarlas en una comunidad de inteligencias y voluntades que caminan hacia un mismo fin.”<sup>103</sup>

A manera de conclusión, me gustaría destacar el papel que pueden tener las Universidades Corporativas en este entorno cambiante y con tantas variables y particularidades del mundo empresarial. Como se mencionó en el capítulo anterior, la Universidad Corporativa representa no solo un beneficio para la organización sino también para el colaborador que además seguirá en constante formación a favor de su propio desarrollo y en contribución para su ambiente laboral, desarrollando sus competencias y haciéndose un profesional mucho más competente tanto fuera como dentro de la organización.

En esta misma línea, la Universidad Corporativa entendida como la materialización de una cultura del aprendizaje puede ser el medio por el cual una compañía ponga a disposición de sus colaboradores los recursos y herramientas para continuar su formación y crear conocimiento propio que le permita la mejora continua como compañía y una oportunidad de desarrollo como miembro de la misma.

---

<sup>103</sup> Quintero Ramírez, Álvaro. *Op. Cit.*, p. 131.



## **4. POTENCIAL DEL *E-LEARNING* EN LAS UNIVERSIDADES CORPORATIVAS**

En los capítulos anteriores abordamos el tema del surgimiento de las Universidades Corporativas y cómo éstas se han ido consolidando como una opción de formación y gestión para las organizaciones. También tocamos el tema de la importancia del aprendizaje y su fomento en las corporaciones, así como de su apropiación para formar parte de la cultura organizacional. Todo esto nos ha llevado al punto de revisar cómo se ha transformado la idea de aprendizaje y desarrollo en el ámbito corporativo y cómo la aparición de la tecnología ha influido de manera determinante en este proceso.

Como sabemos, la globalización ha representado entrar en una era en la que los cambios son la constante de cada día, dichos cambios se han sustentado muchas veces en hacer uso de la tecnología y de las facilidades que aparentemente nos ofrece en la vida cotidiana. En este sentido, las organizaciones no se han quedado atrás y ya sea que hayan visto la oportunidad de mejorar sus procesos o se hayan visto obligadas a incluir los avances tecnológicos y de la era digital en la gestión de sus procesos de operación y de personal, así como en sus procesos de formación y desarrollo de talento.

La incursión de la tecnología en el ámbito educativo nos ha llevado a ver a la formación corporativa y los procesos de aprendizaje desde otra óptica: adecuando contenidos y métodos. Además, nos ha llevado a diseñar nuevos espacios de formación sin tiempo ni espacio en donde el conocimiento se encuentra y recrea con rapidez, en donde los colaboradores ya no son más sujetos pasivos sino que participan de manera activa en los procesos de aprendizaje; y que son capaces de darse cuenta de que necesitan cierto conocimiento y buscan en las amplias posibilidades que les ofrece internet y sus herramientas.

La tecnología, nos ha traído la virtualidad que a grandes rasgos es “emular algún espacio que así como podemos decir que es irreal, para alguno de nuestros sentidos es real ya que podemos interactuar con él, pero la virtualidad como medio nos permite conocer

nuestro entorno y actuar [en él]<sup>104</sup>, es decir, aterrizado a los procesos educativos, se trata de un entorno en el que podemos interactuar y construir.

Para las Universidades Corporativas el uso de la virtualidad y la tecnología representa una oportunidad para consolidarse más allá del tiempo y los espacios físicos, ya que se presenta como una alternativa novedosa no solo en espacios educativos formales sino también para el mundo corporativo y la modalidad del *e-learning* que tanta relevancia ha tenido en los últimos años.

Imaginar una Universidad Corporativa sin un espacio físico sino virtual en donde los colaboradores de una organización tienen a su alcance, en tan solo un par de clics, el acceso al conocimiento que les permite desarrollarse y además impulsar a la organización; es hoy en día posibles gracias al uso de plataformas diseñadas para cumplir con esta función y del desarrollo de contenidos en la modalidad *e-learning* que traen grandes beneficios tanto para los colaboradores como para la organización.

#### **4.1 HACIA UNA NUEVA EXPERIENCIA DE APRENDIZAJE**

El aprendizaje ha cobrado tal relevancia en el ámbito corporativo, que hoy en día, se analiza la forma en la que se puede potencializar. Según una encuesta realizada por Deloitte University Press, para un 84% de los ejecutivos de recursos humanos y los encargados del negocio, el aprendizaje representa un problema muy importante en el sentido de que quisieran acelerarlo y crear líderes con mayor eficiencia.<sup>105</sup>

Ante este panorama las organizaciones están repensando la manera en la que se lleva a

---

<sup>104</sup> Martínez Hernández, Luis Manuel *et.al.* Virtualidad, ciberespacio y comunicades virtuales. Red Durango de Investigadores Educativos, A.C., México, 2014. Recuperado el 24 de noviembre de 2018 de: <http://www.upd.edu.mx/PDF/Libros/Ciberespacio.pdf>

<sup>105</sup> Pelster B., J. Haims *et. al.* “Los empleados se hacen cargo” en: Global Human Capital Trends 2016. The new organization: Different by design. Deloitte University Press, Londres, 2016, p. 2. (Texto original en inglés, traducido por Samuel A. Mantilla). Recuperado el 22 de enero de 2018 de: <https://www2.deloitte.com/co/es/pages/audit/articles/aprendizaje---los-empleados-se-hacen-cargo---deloitte-colombia--.html>

cabo el aprendizaje y cómo el colaborador juega un papel central en el mismo. Se ha fomentado una consciencia en la que queda claro que el aprendizaje no es solo un momento cuando un colaborador asiste a un curso y regresa a sus actividades diarias, se trata de un proceso continuo y fundamental para la supervivencia de la organización.

El colaborador es colocado ahora en el centro, porque como lo hemos revisado en capítulos anteriores se trata del recurso más importante de la organización y por lo tanto se busca empoderarlo, es decir, promover que identifique qué conocimientos requiere y en dónde puede buscarlos. Para ello la organización contribuiría a través del fomento de una cultura del aprendizaje y de poner a disposición de sus colaboradores los medios para apropiarse del conocimiento. En este sentido estaríamos hablando del aprendizaje como toda una experiencia de desarrollo en la que los colaboradores decidan la información que desean aprender, los formatos y hasta los horarios.

Una experiencia de aprendizaje en la que los colaboradores sean autogestivos y se les conceda el poder de decisión en torno a lo que quieren aprender, cómo lo quieren aprender, a través de qué medios y en qué horarios, rompiendo de esta forma los enfoques tradicionales del aprendizaje en donde había falta asistir a una sala de capacitación para poder aprender.

Hoy en día existe la posibilidad de que desde cualquier ubicación, a través de un dispositivo móvil y conexión a internet en cualquier lugar que no sea el tradicional salón de clases o la sala de formación de una organización, un colaborador pueda aprender de la mano de los expertos y en compañía de otros en un “trabajo colaborativo como un proceso en el que cada individuo aprende más de lo que aprendería por sí solo, fruto de la interacción de los integrantes del equipo y provocando el intercambio de conocimientos y experiencias”<sup>106</sup> sin la necesidad de estar en un mismo lugar físicamente.

Recientemente la tecnología permite incluso tener acceso a simulaciones con elementos atractivos de casos reales de la vida cotidiana en entornos laborales para que los colaboradores se muevan a través de ellos y desarrollen habilidades clave para el

---

<sup>106</sup> Hernández Sellés, Huriá. “El e-learning y la gestión en las organizaciones” en Rodríguez Sánchez, Manuel (coordinador) *e-Learning y gestión del conocimiento*. Buenos Aires, Argentina: Miño Dávila Editores, 2014, p. 135.

proyecto, sin correr ningún riesgo al encontrarse en un ambiente virtual seguro.

Todo esto nos lleva a pensar en la creación de verdaderas experiencias de aprendizaje que potencialicen los alcances de la tecnología en beneficio del aprendizaje y haciéndolo significativo para quienes participan.

#### **4.1.1 ANTECEDENTES DEL E-LEARNING Y SU INCURSIÓN EN EL ÁMBITO CORPORATIVO**

Para el surgimiento de la modalidad educativa que hoy identificamos como *e-learning*, influyeron diversos factores a lo largo de la historia reciente, que contribuyeron a su posicionamiento en el panorama educativo tanto dentro de la formalidad como en otros espacios menos formales. Entre estos factores podemos encontrar: la necesidad de formación continua, la globalización y por supuesto los avances tecnológicos.

García Aretio menciona que lo que conocemos como educación a distancia tiene una historia de por lo menos 150 años que no siempre se realizó a través de los mismos medios, y retoma a Garrison para identificar 3 etapas de la educación a distancia como se puede apreciar en el **Cuadro 4: Etapas de la educación a distancia**.

**Cuadro 4: Etapas de la educación a distancia**

	<b>Etapa 1: Enseñanza por correspondencia</b>	<b>Etapa 2: Enseñanza telemática</b>	<b>Etapa 3: Enseñanza multimedia</b>
<b>Temporalidad</b>	Siglo XIX y principios del siglo XX.	1960 - 1985	1985 - 2005
<b>Características</b>	Textos manuscritos o impresos una vez que surgió la imprenta. Los textos se trataba simplemente de la reproducción de una clase tradicional, con el tiempo se agregaron guías y ejercicios adicionales para incrementar la interactividad.	Ahora los textos se apoyan en las tecnologías de la época: radio y televisión que están presentes en la mayoría de los hogares.  Así se incorporan los videocasetes, audiocasetes o diapositivas. También el uso del teléfono para la interacción con el tutor en ciertos momentos.	Los programas educativos durante este periodo se apoyan en las telecomunicaciones y sobre todo en el uso de ordenador y programas de informática que facilitaban la interacción de los usuarios con los contenidos, con el tutor y con sus iguales.
<b>Medios</b>	Correspondencia por los servicios nacionales de correo.	Radio, televisión y teléfono.	Ordenador y programas de informática. Radio y televisión, audioconferencia y videoconferencia.
<b>Tipo de comunicación</b>	Asíncrona y en un principio unidireccional del tutor al alumno. Con el tiempo el alumno podía enviar dudas al tutor para que este las resolviera.	Asíncrona y unidireccional la mayor parte del tiempo. Por momentos se volvía síncrona con el uso del teléfono cuando se podía contactar al tutor.	Síncrona y asíncrona. Por primera vez centra en la comunicación síncrona del usuario con su entorno.

*\*Cuadro de elaboración propia con información de La educación a distancia: de la teoría a la práctica de Lorenzo García Aretio.<sup>107</sup>*

Ahora bien, pasadas estas etapas entramos a la denominada enseñanza vía internet o lo que se conoce también como *e-learning*, desde aproximadamente el año 2005, por lo que podemos decir que el término *e-learning* es de relativamente uso reciente y “los términos o expresiones que se han utilizado para hacer referencia a ello han sido diferentes: aprendizaje en red, teleformación, *e-learning*, aprendizaje virtual, etc. Con todas ellas nos referimos por lo general a la formación que utiliza la red como tecnología de distribución de la información, sea esta red abierta (Internet) o cerrada (intranet).”<sup>108</sup>

De esta forma, nos percatamos del gran cambio que significó internet como una tecnología revolucionaria que vino a cambiar muchos aspectos de la vida cotidiana y que por supuesto impacto de manera importante el ámbito educativo, cambiando los procesos y medios y transformando a los tradicionales actores educativos. Además, exige el desarrollo de nuevas habilidades y nuevas formas de posicionarse ante “una modalidad de enseñanza y aprendizaje, que puede representar todo o una parte del modelo educativo en el que se aplica, que explota los medios y dispositivos electrónicos para facilitar el acceso, la evolución y la mejora de la calidad de la educación y la formación.”<sup>109</sup>

Ante este panorama tecnológico, las organizaciones no ha desaprovechado las novedades y beneficios que internet y las tecnologías que han derivado de su uso, han traído a la mejora de sus procesos operativos y de producción. Y como lo hemos venido mencionando a lo largo de este trabajo, ahora el foco de atención para el ámbito corporativo, está en la mejora de sus procesos de aprendizaje que han encontrado en la

---

<sup>107</sup> García Aretio, Lorenzo. *La educación a distancia: de la teoría a la práctica*. Barcelona, España: Ariel, 2001, pp. 50-51.

<sup>108</sup> Cabero Almenara, Julio. *Bases pedagógicas del e-learning*. Barcelona, España: Universitat Oberta de Catalunya. RUSC. *Universities and Knowledge Society Journal*, vol. 3, No. 1, abril 2006, p. 2. Recuperado el 30 de enero de 2018 en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=78030102>

<sup>109</sup> Sangrà, A., Vlachopoulos, D., Cabrera, N. & Bravo, S. *Hacia una definición inclusiva del e-learning*. Barcelona, España: eLearn Center, UOC, 2011, P. 5. Recuperado el 16 de junio de 2016 en: <http://craig.com.ar/biblioteca/Hacia%20una%20Definici%F3n%20Inclusiva%20del%20E-Learning%20-%20Sangr%E1.pdf>

tecnología y el *e-learning* el medio para ser más eficientes y sostenibles como ventaja competitiva.

El proceso para que el *e-learning* llegara a las organizaciones no fue diferente a las etapas que revisamos descritas por García Aretio, es decir, para la capacitación de los colaboradores las corporaciones han hecho uso de los medios que tenían a mano en el momento. Pero usualmente, esos medios eran utilizados como complemento a la tradicional capacitación presencial, en la que por supuesto había un instructor quién era la persona que iba a transmitir la información que era útil y valiosa dentro del entorno laboral de los colaboradores. En gran medida, la implementación del *e-learning* en el entorno corporativo, ha estado condicionada a la costos de implementación y la resistencia por parte de directivos.

Sin embargo, para este punto seguíamos hablando de los colaboradores, al igual que los alumnos en una escuela tradicional, como agentes pasivos; dejando la mayor carga del proceso de formación del lado de la organización. Por lo que, si “la adopción del *e-learning* supone una apuesta por un modelo pedagógico en el que [el participante] toma una mayor responsabilidad en su educación, contribuyendo al desarrollo de la eficiencia en el proceso de enseñanza-aprendizaje, y por ende, a la mejora cualitativa del modelo educativo”<sup>110</sup>, esta era una cualidad que una organización no iba a dejar pasar, ya que responde a las necesidades del mundo laboral actual donde una de las características primordiales de un colaborador en la mayoría de las organizaciones es que sea capaz de autogestionar su propio conocimiento como lo veremos más adelante.

## 4.2 EL E-LEARNING EN LAS UNIVERSIDADES CORPORATIVAS

Antes de comenzar, es necesario mencionar que aunque la inclusión del *e-learning* como

---

<sup>110</sup> Baelo Álvarez, Roberto. *El e-learning, una respuesta educativa a las demandas de las sociedades del siglo XXI*. Sevilla, España: Universidad de Sevilla, Pixel-Bit. Revista de Medios y Educación, No. 35, 2009, p. 88. Recuperado el 23 de enero de 2018 en: [http://www.redalyc.org/pdf/368/Resumenes/Resumen\\_36812381007\\_1.pdf](http://www.redalyc.org/pdf/368/Resumenes/Resumen_36812381007_1.pdf)

modalidad de formación en el entorno corporativo cada vez toma mayor fuerza, nos encontramos quizás en una etapa inicial, ya que como veremos más adelante los avances tecnológicos que se pronostican pueden superar por mucho lo que se hace hoy en día.

Ahora bien, de la mano con lo anterior es importante destacar que ante este panorama de formación mediada por la tecnología deben predominar “los aspectos pedagógicos sobre los tecnológicos a pesar de que [...] estos últimos van a condicionar en buena medida el éxito de la propuesta educativa a desarrollar.”<sup>111</sup> En este caso hablando de la incursión del *e-learning* específicamente como parte del diseño de la Universidad Corporativa de una organización, es importante destacar la idea de que aunque parece muy atractivo el despliegue de tecnología para un proyecto educativo, no se debe perder de vista que la verdadera esencia se debe centrar en la fortaleza de su planeación pedagógica.

Por supuesto cuándo una organización está en el proceso de diseño e implementación de su Universidad Corporativa es fundamental que se definan cuál es la modalidad bajo la que operará y con base en ello definir el despliegue de recursos y el tipo de acompañamiento que tendrán los participantes.

La elección de la modalidad dependerá de múltiples factores que se tendrán que evaluar de forma precisa, como:

- Presupuesto que se tiene destinado al proyecto.
- Población a atender y necesidades específicas.
- Distribución geográfica de los colaboradores o áreas de negocio.
- Tipo de habilidades a desarrollar.
- Tipo de programas y contenidos a tratar.

En muchas ocasiones cuando se quiere probar con la virtualidad y hacer un transición suave de la modalidad presencial al *e-learning*, ya sea por factores económicos, de cultura organizacional o resistencia al cambio, una buena alternativa sería optar por la

---

<sup>111</sup> Baelo Álvarez, Roberto Op. Cit., p. 88.

modalidad *blended*, es decir, que la parte virtual o *e-learning* sea complemento de la formación presencial.

Pero si se opta por entrar de lleno en la modalidad *e-learning* es importante que se tomen consideración los siguientes elementos<sup>112</sup> que son fundamentales para la puesta en marcha de un proyecto de esta naturaleza:

**a) Contenidos:** la parte más importante y el foco entorno al cual gira la puesta en marcha de la modalidad *e-learning*. Existen varias alternativas para presentarlo: cursos online integrando elementos multimedia, aulas virtuales que permiten la interacción del experto y el colaborador apoyados en materiales como presentaciones *Power Point*. O incluso materiales descargables para su estudio o aplicación u otras actividades en línea.

**b) Sistemas de comunicación:** parte fundamental de esta modalidad es identificar los medios y herramientas de comunicación idóneos, ya que es una de las ventajas que permite. Puede ser comunicación asíncrona, es decir capacidad de respuesta con un desfase en el tiempo, como por ejemplo: foros de discusión, correos electrónicos, etc. O comunicación síncrona, es decir en tiempo real, como por ejemplo: videoconferencias, chats, etc.

**c) Sistema de gestión del aprendizaje:** la inclusión de un LMS (*Learning Management System*) que es un software que se constituye como el ambiente virtual en el que se gestionan: los cursos, actividades y evaluaciones asociadas a estos; la alta, baja, historial y reportes de los usuarios; la administración de los sistemas de comunicación entre colaboradores y experto/tutor. En ocasiones esta herramienta puede evolucionar en lo que se denomina un campus virtual, que desde la perspectiva de este trabajo implica no solo el uso de la modalidad *e-learning* sino además trasladar las actividades administrativas y de gestión de la Universidad Corporativa a la plataforma.

---

<sup>112</sup> Hornos Barranco, Miguel J et. al. *E-learning: nuevas tecnologías aplicadas a la formación en la empresa*. Granada, España: Departamento de lenguajes y sistemas informáticos. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Universidad de Granada. (sin año), pp. 4-5. Recuperado el 14 de enero de 2018 en: [https://lsi.ugr.es/rosana/investigacion/files/elearn\\_efs04.pdf](https://lsi.ugr.es/rosana/investigacion/files/elearn_efs04.pdf)

Por lo anterior es posible percibir que estamos frente a un nuevo paradigma educativo que “reside en entender que rompe las barreras del espacio y del tiempo y que sitúa al participante de la formación en el centro del proceso de aprendizaje y lo convierte en actor de un sistema de construcción de conocimiento compartido.”<sup>113</sup> Porque la conectividad permite abrir espacios de colaboración en que las organizaciones de hoy en día puede constituir un aspecto fundamental.

#### **4.2.1 BENEFICIOS DE LA IMPLEMENTACIÓN DEL E-LEARNING EN LAS UNIVERSIDADES CORPORATIVAS**

Para hablar de las ventajas que trae el *e-learning* para las organizaciones y en específico para las Universidades Corporativas, tenemos que poner el acento primero en las necesidades de la corporación, ya que como menciona Llorente “aunque en sus orígenes los estudios se centraba, fundamentalmente, en torno a la reducción de costes en los procesos formativos, en la actualidad se centran más en analizar si la modalidad formativa da verdadera respuesta a las necesidades de los usuarios.”<sup>114</sup> Sin embargo, estas pueden variar dependiendo de las particularidades de cada entidad, que pueden ir desde: el número de colaboradores, giro o industria, distribución geográfica de las operaciones, etc.

También existen posturas como la de Nuria Hernández Sellés que mencionan que la incorporación de *e-learning* como parte de la estrategia de formación debe ir alineada a la operación de toda la organización, “a pesar de la fuerte inversión en infraestructura que supone la implantación del *e-learning*, tan solo se intuye hoy en día una tendencia a explotar su potencial más allá de la formación, entendido como un eje estratégico en día

---

<sup>113</sup> Duart, Joseph M. *ROI y e-learning: más allá de beneficios y costes*. Barcelona, España: Universitat Oberta de Catalunya, 2002, p. 6. Recuperado el 24 de enero de 2018 en: <http://www.uoc.edu/web/esp/art/uoc/duart0902/duart0902.pdf>

<sup>114</sup> Llorente Cejudo, Ma. Del Carmen. *Formación semipresencial apoyada en la red (Blended Learning)*. Diseño de acciones para el aprendizaje. Colombia: Ediciones de la U, 2010, p. 17.

mismo que puede apoyar y formar parte de la estrategia global de la empresa.”<sup>115</sup>

Hornos explica una serie de ventajas que trae el *e-learning*<sup>116</sup> para las empresas, y que para los fines de este trabajo se han seleccionado las más representativas en tanto que aplican a la Universidad Corporativa. Se han agrupado en dos categorías: Beneficios para los colaboradores y Beneficios para la organización y se detallan a continuación:

**a) Beneficios del e-learning para los colaboradores**

- Metodología centrada en el usuario: a diferencia de la modalidad presencial en el *e-learning* el colaborador es autogestivo pues decide en qué momento toma un contenido y en cuánto tiempo le dedica con independencia del tutor o experto, y de acuerdo a los parámetros establecidos si es que forma parte de un programa de capacitación.
- Flexibilidad horaria e independencia geográfica: como el contenido está en línea y disponible las 24 horas y los 7 días de la semana, el colaborador administra sus propios tiempos de estudio. Además, como no es necesario que esté físicamente en ningún lugar, puede tener acceso desde cualquier parte del mundo a través de internet.
- Sesiones cortas y fáciles de asimilar: dentro de la modalidad *e-learning* los contenidos suelen estructurarse en pequeños bloques de conocimiento que deberían oscilar entre 20 y 45 minutos, ya sea que se trate de contenido online o sesiones de aulas virtuales, webinars, etc.
- Mayor interacción y colaboración entre pares y con el experto o tutor: los espacios diseñados bajo la modalidad *e-learning* suelen tener herramientas integradas foros o grupos de discusión, chats, salas de videoconferencia o aulas virtuales, sesiones de tutorías personalizadas, etc., que promueven la interacción y colaboración tanto con otros colaboradores como con el tutor o experto en la materia; lo permite asimilar e integrar mejor los conocimientos.

---

<sup>115</sup> Hernández Sellé, Nuria. *Op. Cit.*, p. 129.

<sup>116</sup> Hornos Barranco, Miguel J *et. al. Op. Cit.*, pp. 5-7.

- Menor temor a cometer errores: al tratarse de un entorno virtual se da por hecho que se trata de un ambiente seguro en el que los colaboradores pueden sentir mayor libertad de participar, al reducir el miedo a equivocarse frente a un grupo.

## **b) Beneficios del e-learning para la organización**

- Ahorro de costes y tiempo: se considera que hay un ahorro importante en cuestión de costos ya que se eliminan gastos por traslado, hospedaje y comida ya sea de los mismos colaboradores a algún lugar en específico o de los mismos expertos en la materia. Además se eficiente el tiempo al no tener que planificar una logística en específico para un curso o sesión presencial
- Independencia geográfica (alcance): en algunos casos en los que la organización tenga operación en diferentes zonas geográficas, le permite ofrecer formación a sus colaboradores sin importar su ubicación.
- Contenidos más actualizados: la tecnología web permite hacer modificaciones o actualizaciones a los materiales didácticos con una mayor rapidez que en un libro de texto por ejemplo o en materiales impartidos durante sesiones presenciales.
- Mejora de la productividad: por la facilidad de poder acceder al contenido de formación desde el lugar de trabajo o incluso desde el domicilio de los colaboradores, se evita pérdida de tiempo efectivo o incluso días en los que el colaborador no puede atender sus actividades por tener que acudir a entrenamiento presencial.
- Fomenta la fidelidad de la plantilla (reduce la rotación): la mejora de la oferta de la formación se convierte en un incentivo para los colaboradores, a veces incluso puede verse como una prestación más y eleva el sentido de pertenencia a la organización que preocupa y ocupa de brindar espacios de formación y actualización para sus colaboradores.
- Acorta el tiempo de adaptación de los nuevos empleados: si el llamado *on-boarding*

a una organización para los nuevos empleados se realiza bajo la modalidad *e-learning*, se puede optimizar el tiempo en el que adquieren los conocimientos sobre políticas y formas de operación, disminuyendo de esta forma el tiempo y esfuerzo que tienen que incurrir otros colaboradores para esta fase de inducción.

- Eficaz para la implantación de nuevas políticas, sistemas o normativas: como se tiene la posibilidad de distribuir el contenido a una mayor escala sin costes, sin contratiempos y sin importar la distribución geográfica de los colaboradores, es más fácil instruir sobre cambios relevantes de la cultura organizacional.

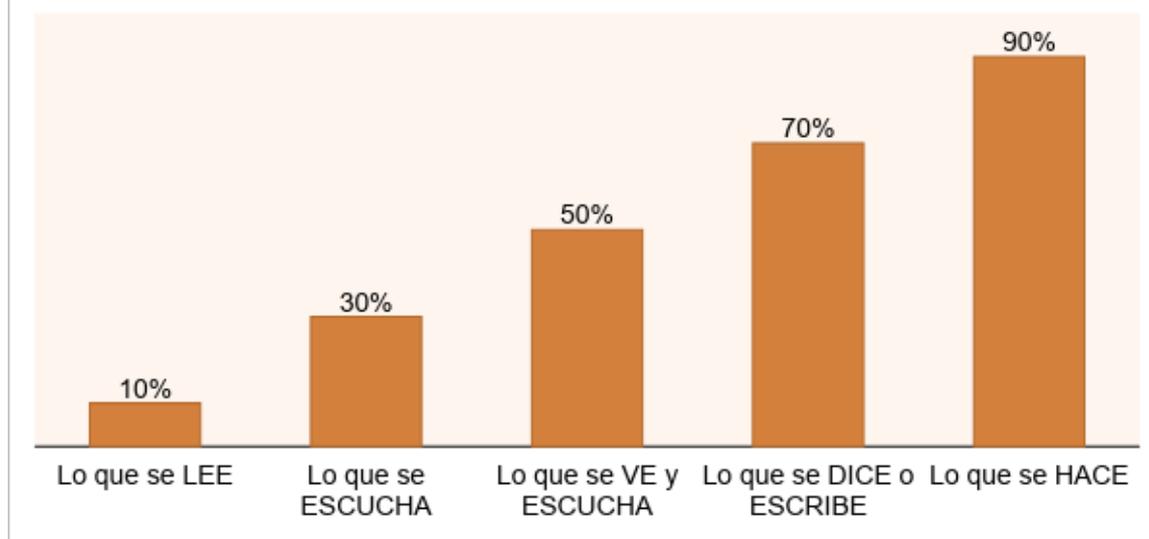
Por último hemos querido dejar uno de los temas de mayor relevancia en cuanto a la implementación del *e-learning* en la Universidad Corporativa, y es que varios autores como Yunda<sup>117</sup> y Hornos<sup>118</sup> señalan que esta modalidad tiene un alto índice de efectividad en la retención del aprendizaje, lo que se puede apreciar en el **Gráfico 1: Índice de retención del aprendizaje en la modalidad *e-learning***.

---

<sup>117</sup> Yunda – Álvarez, R. *Capacitación virtual: uso de e-learning para la formación de los trabajadores en las organizaciones*. Bogotá, Colombia: Universidad de La Sabana, 2011, p.11. Recuperado el 20 de enero de 2018 en: [http://intellectum.unisabana.edu.co/bitstream/handle/10818/2706/Ricardo\\_Arturo\\_Yunda\\_Ivarez.pdf?sequence=1](http://intellectum.unisabana.edu.co/bitstream/handle/10818/2706/Ricardo_Arturo_Yunda_Ivarez.pdf?sequence=1)

<sup>118</sup> Hornos Barranco, Miguel J *et. al. Op. Cit.*, pp. 7-9

## Índice de retención del aprendizaje en la modalidad e-learning



*\*Cuadro de elaboración propia con información de Capacitación virtual: uso de e-learning para la formación de los trabajadores en las organizaciones de Ricardo Arturo Yunda y de E-learning: nuevas tecnologías aplicadas a la formación en la empresa de Miguel Hornos Barranco y colaboradores.*

Ante tales índices de retención, la modalidad *e-learning* puede plantear el diseño de estrategias didácticas que atiendan estas formas de aprender y de retener la información, con el uso de herramientas variadas como multimedia, simuladores, etc.

Además existen otras estadísticas<sup>119</sup> que refuerzan el uso de esta modalidad dentro del ámbito empresarial, como lo son: el retorno de la inversión del 30% por cada dólar invertido en capacitación en línea, el aumento del nivel de satisfacción del empleado en un 18% o el ahorro en un 200% de la compañía IBM al cambiar su capacitación a *e-learning*.

<sup>119</sup> Gutiérrez, Karla. *12 Estadísticas que demuestran la importancia del e-learning para las empresas*. SHIFT Disruptive Learning. 22 de abril de 2016. Recuperado el 15 de enero de 2018 en: <https://www.shiftelearning.com/blogshift/estadisticas-la-importancia-del-e-learning-para-las-empresas>

#### **4.2.2 RETOS DE LA IMPLEMENTACIÓN DEL E-LEARNING EN LAS UNIVERSIDADES CORPORATIVAS**

No podemos hablar de las ventajas y beneficios que el *e-learning* puede representar en el implementación de una Universidad Corporativa tanto para colaboradores como para la organización, sin tener un ojo muy crítico para observar los retos y dificultades que se pueden encontrar en el camino. A continuación se describirán aquellos puntos en los que se puede presentar algún inconveniente.

##### **a) Fuerte inversión inicial**

Si bien una ventaja e idea difundida respecto a la modalidad *e-learning* es que es capaz de reducir los costos, lo cierto es que cuando una organización decide ir completamente en serio y hacer de esta modalidad su forma de impartir la capacitación puede resultar costoso, ya que si bien a mediano y largo plazo resulta más rentable en cuanto ahorro de viáticos por ejemplo, la realidad es que requiere de una fuerte inversión inicial. Por ello, “debemos ser cautelosos y no olvidar que la inversión para un curso de *e-learning* es elevada y, además, existen factores críticos de rentabilidad: el volumen de las personas a las que va a llegar, así como de su ciclo de vida como producto formativo.”<sup>120</sup>

Esta inversión va enfocada por supuesto en la adquisición de software especializado, en este caso un LMS (*Learning Management System*), alineado a esto un determinado número de licencia que suelen vender por paquetes para los accesos de los colaboradores a la plataforma; software para el desarrollo del contenido, por ejemplo herramientas de autor para la creación de cursos online; y por supuesto la contratación de un equipo de desarrollo o bien proveedores para toda la implementación.

##### **b) Analfabetismo digital y resistencia al cambio**

Aunque podemos decir que el uso de la tecnología y las herramientas que nos proporciona no son útiles y estamos habituándonos a ellas día con día en todos los aspectos de nuestra vida, también es cierto que diversos factores pueden influir en que

---

<sup>120</sup> Duart, Joseph M. *Op. Cit.*, p. 13.

esta adaptación se dé más o menos rápido.

Ya que “aprender a convivir con los nuevos medios de comunicación es a estas alturas fundamental; pero «aprender» a convivir significa «comprender los medios» y su dinámica”<sup>121</sup>, existen factores como la edad de los colaboradores de una organización, por lo tanto la generación a la que pertenecen, el acceso que puedan tener a las nuevas tecnologías pueden ser impedimento para que la adopción de las herramientas digitales que una Universidad Corporativa pondría a su disposición sean adoptadas con éxito.

Por otro lado también, sumado a los factores anteriores se puede encontrar que no se esté dando un buen manejo del cambio al interior de la organización o no se esté comunicando de manera adecuada, lo que puede traducirse en una resistencia a la incorporación de la tecnología a través del *e-learning* como modalidad de formación.

### **c) Uso adecuado de las herramientas digitales y el enfoque del *e-learning***

Si bien la modalidad *e-learning* ofrece numerosas y atractivas formas de presentar los contenidos, no se debe perder de vista que el objetivo no es el uso de la tecnología por el mero hecho de que está ahí, ni mucho menos la simple digitalización de los contenidos que se imparte de manera presencial y colocarlos en una plataforma.

La implementación del *e-learning* en cualquier acción formativa pero en específico de una Universidad Corporativa, debe ir alineada a una estrategia pedagógica con objetivos educativos definidos. Se trata de pensar pedagógicamente diferente y que la tecnología se adecue a los contenidos que se buscan desarrollar y no al revés. No todos los contenidos tienen o pueden ser revisados desde la digitalidad, aunque como lo veremos más adelante se están haciendo esfuerzos para que estos sea posible.

Como se puede ver estos son algunos de los principales retos que una organización puede enfrentar al incorporar la modalidad *e-learning* como parte de sus estrategia de formación en una Universidad Corporativa. Sin embargo, no son cuestiones que no se puedan resolver, solo habría que estar preparados y conscientes de los riesgos que se

---

<sup>121</sup> Ralón, Laureano et. al. *(De)formación en línea: acerca de las desventajas de la educación virtual*. Huelva, España: Grupo Comunicar. Comunicar, No. 22, 2004, p. 173. Recuperado el 21 de enero de 2018 en: <http://www.redalyc.org/pdf/158/15802226.pdf>

corren como en cualquier proyecto. Es decir, toda nueva empresa necesita una inversión para despegar, no podemos esperar que se genere por si sola y se debe ver como un beneficio que en el futuro regresará con creces.

En cuanto a la forma en la que sea percibido el cambio y la forma en la que los colaboradores se adapten a esta nueva forma de aprender, dependerá en mucho de cómo lo comunique la organización y las medidas que tome para que la transición y el uso de las herramientas sea más fácil. Desde planes de comunicación, charlas, tutoriales, etc.

Y por último, en cuanto a no olvidar los fines pedagógicos y educativos la respuesta está en ello, hay que estar revisando de manera constante que no se está cayendo en el vicio de usar la tecnología por usarla dejando el objetivo en un segundo plano.

#### **4.3 PROCESOS DE FORMACIÓN CORPORATIVA DEL FUTURO**

Hoy en día el uso de las tecnologías nos ha llevado a una transformación digital y aquellos entornos que no se adaptan a esta nueva realidad, están destinados a desaparecer tal como lo indica Stephan Monterde de Cisco cuando vislumbra que “cuatro de las 10 principales empresas -en diferentes industrias- desaparecerán por la disrupción digital en los próximos cinco años”<sup>122</sup>; lo cual quiere decir también tendría impacto en los procesos de formación corporativa dentro o fuera de las Universidades Corporativas.

Cada año, son diversas las fuentes y autores que se dan a la tarea de tratar de vislumbrar qué es lo que viene en términos educativos y el uso de la tecnología; algunos de ellos se ocupan de sectores muy específicos como la educación superior y otros pocos la formación corporativa. Lo cierto, es que aún con sus diferencias, suelen coincidir en algunos puntos.

---

<sup>122</sup> Monterde, Stephan. In less than ten years, your organization could be out of business. Cisco Blog, 2016. (Texto original en inglés, traducción propia). Recuperado el 25 de noviembre de 2018 de: <https://blogs.cisco.com/innovation/in-less-than-ten-years-your-organization-could-be-out-of-business>

Deloitte por ejemplo en sus predicciones para el año 2017 vislumbraba en términos del área de Recursos Humanos y del área de aprendizaje que “las organizaciones tienen que aprender como “ser digitales” no solo “comprar productos digitales”, es decir, pasar de consumidores de soluciones y productos a ser creadoras. De la misma forma que muchos disruptores digitales han derrocado negocios en viajes, ventas al por menor, y en otras industrias, debemos esencialmente “derrocar” nuestro pensamiento de Recursos Humanos con la adopción de soluciones digitales.”<sup>123\*</sup>

Es necesario ser conscientes de que no solo la tecnología cambiará y crecerá a un ritmo acelerado, ya que también las nuevas generaciones vendrán con estilos de pensamiento diferentes y quizás mucho más adaptadas a las tecnologías. Serán los miembros de estas nuevas generaciones las que ocuparán los puestos de trabajo clave en una organización, modificándola y modificando sus procesos de aprendizaje.

En el artículo “Los empleados se hacen cargo” publicado también por Deloitte se señala un punto que, desde la perspectiva de este trabajo y de acuerdo a lo que se ha revisado, podría ser clave en el futuro de las organizaciones y la formación que ofrecen a sus colaboradores “permitirles a los empleados tener acceso al contenido a partir de un rango amplio de fuentes internas y externas para crear programas individuales de aprendizaje.”<sup>124</sup> Se trata de que los colaboradores serán mucho más autónomos y tomarán ellos mismos lo que necesitan de las diversas opciones que se les presenten.

---

<sup>123</sup> Bersin, Josh. Predictions for 2017: Everything is Becoming Digital. Deloitte Development LLC, 2017. p. 28. Recuperado el 28 de enero de 2018 en: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/at/Documents/about-deloitte/predictions-for-2017-final.pdf>

\* Texto original en inglés: HR organizations now have to learn how to “be digital,” not just “buy digital products.” Just as many digital disruptors have toppled businesses in travel, retail, and other industries, we should essentially “topple” our HR thinking with the adoption of digital solutions.

<sup>124</sup> Pelster B., J. Haims *et. al.* *Op. Cit.*, p. 3.

### 4.3.1 TENDENCIAS DEL E-LEARNING EN EL ÁMBITO CORPORATIVO

Específicamente en cuanto a la modalidad *e-learning*, que parece que tiene un gran potencial de crecimiento en los siguientes años ya que cada vez son más las empresas que deciden adoptarla, hay varias tendencias que profesionales de la industria y expertos en la materia han identificado para los próximos años.

Para los fines que persigue este trabajo se han tomado las tendencias que más se repetían y que se considera tendrán incidencia en el ámbito corporativo y se agrupan en el siguiente cuadro: **Cuadro 5: Tendencias del *e-learning* en el ámbito corporativo.**

**Cuadro 5: Tendencias del *e-learning* en el ámbito corporativo.**

<b>Tendencia</b>	<b>Descripción</b>
<b>Video</b>	El video es uno de los formatos más utilizado por los usuarios de internet, por lo que no es de extrañar que el uso educativo lo haga un recursos accesible y con grandes posibilidades a nivel de desarrollo pedagógico.  <b>Ejemplo:</b> Un video corto (no más de 10 minutos para mantener la atención) acerca de una modificación en un proceso de la compañía a través de animaciones, narración, etc.
<b>Aprendizaje colaborativo</b>	A diferencia de hace algunos años donde una de las grandes críticas a la modalidad <i>e-learning</i> era la falta de interacción, todo parece indicar que ahora la interacción por medio de herramientas virtuales fomentará la comunicación del usuario con sus propios pares y con el tutor, lo que generará un aprendizaje en conjunto mucho más valioso para la

	<p>organización.</p> <p><b>Ejemplo:</b> Un LMS que tenga funciones de red social en donde los colaboradores de una organización puedan ver el avance de sus pares y retroalimentarlos en determinadas actividades.</p>
<b>Realidad aumentada</b>	<p>El uso aplicaciones y dispositivos que permitan a los usuarios interactuar de una forma diferente con el entorno y obteniendo contenido a través de él para generar una experiencia de aprendizaje.</p> <p><b>Ejemplo:</b> El escaneo de un código QR sobre una nueva maquinaria mediante un teléfono inteligente o dispositivo móvil, que proporcionaría al usuario información relevante sobre su funcionamiento.</p>
<b>Micro-learning</b>	<p>También llamadas “cápsulas de aprendizaje” son composiciones didácticas muy cortas sobre un contenido muy específico y que generalmente el usuario puede consultar con rapidez a través de un dispositivo móvil.</p> <p><b>Ejemplo:</b> Un colaborador del área legal de la compañía accede a través de su teléfono inteligente a ver un video de 2 minutos en el que se le explican los principales cambios que acaba de sufrir una ley y sus impactos.</p>
<b>Mobile-learning</b>	<p>Todos los contenidos que podrían ser consultados a través de una computadora de escritorio o laptop, son “responsivos”, es decir, es decir sus formatos de visualización se adaptan a</p>

	<p>todos los dispositivos electrónicos de uso frecuente con todas sus funcionalidades. Esta tendencia responde a que las personas hoy en día pasamos mucho tiempo utilizando nuestro teléfono inteligente.</p> <p><b>Ejemplo:</b> Un colaborador inicia un curso online de varios módulos desde su laptop en el trabajo, pero su jornada laboral termina y mientras va a casa puede retomar el mismo curso desde su teléfono inteligente.</p>
<p><b>Machine learning</b></p>	<p>La personalización de la experiencia del usuario a través de conocer cuáles son sus tendencias de consumo de contenidos formativos y sugerir con base en ello.</p> <p><b>Ejemplo:</b> Un asesor inteligente dentro de un LMS que va “aprendiendo” más acerca de un usuario cuanto más contenido consume este. De esta forma, cada nuevo acceso a la plataforma es capaz de sugerirle nuevos contenidos que podrían ser de su interés.</p>
<p><b>Gamificación</b></p>	<p>Se combinan las dinámicas de los juegos como puntuaciones, rankings, niveles, etc., para crear nuevas experiencias de aprendizaje donde el usuario forma parte del entorno de manera activa tomando decisiones de manera segura porque son simulaciones.</p> <p><b>Ejemplo:</b> Simulador sobre los procesos de producción y venta de productos, donde los colaboradores del área operativa pueden tomar decisiones y</p>

	conocer su impacto en la compañía.
--	------------------------------------

*\*Cuadro de elaboración propia con información de America Learning & Media, Expo eLearning, Subitus e Informe Horinzon 2018.*

Como se puede observar, estas tendencias hacen referencia al uso de dispositivos móviles y a la adaptación que tienen que hacer los procesos de aprendizaje, dentro y fuera del ámbito corporativo, a los hábitos que como usuarios que consumen tecnología tenemos. Muchas de estas tendencias ya se encuentran funcionando en otros campos como el marketing, por lo que si se pretende que la formación acompañe a un individuo durante toda su vida, se deben adaptar los medios y condiciones para que así suceda y adaptarse a las nuevas realidades que este mundo plantea.

## REFLEXIONES FINALES

Como resultado de los temas expuestos y desarrollados durante esta investigación, a continuación se presentan algunas reflexiones finales entorno a las Universidades Corporativas y el *e-learning* como una modalidad aliada para su desarrollo y crecimiento, así como algunas otras ideas asociadas y que pueden ser de interés para una mayor profundización.

Sin duda, las Universidades Corporativas como modelo de formación organizacional seguirán consolidándose y ganando un lugar en el ámbito corporativo como una de las opciones más viables para una formación más completa de los colaboradores. Cada vez son más las organizaciones que deciden invertir esfuerzos y recursos para lograr poner en marcha su propia institución de formación, dados los resultados de posicionamiento en el mercado y prestigio que han tenido otras empresas.

Desde la perspectiva de este trabajo, la Universidad Corporativa se sigue perfilando como un brazo estratégico de la organización para el logro de diferentes objetivos que pueden ir desde la nivelación de las competencias de los colaboradores acorde con los requerimientos de un puesto de trabajo, para realizar el *on-boarding* de nuevos ingresos e incluso para gestionar al personal en un procesos de cambio organizacional.

En este sentido, para el éxito de la Universidad Corporativa resultará indispensable el uso de la tecnología como aliada para su operación, ya que es innegable que forma parte de la vida cotidiana y cada vez va incluyéndose más en los procesos de operación de una organización. Por lo que la alianza entre Universidad Corporativa y *e-learning* resulta interesante, e incluso me atrevería a pensar en la posibilidad de que estas instituciones actúen de manera completamente en línea a través de los campus virtuales.

El *e-learning* es una posibilidad tangible hoy en día para muchas empresas que tienen en marcha su Universidad Corporativa, además es mucho más probable que en este campo los tomadores de decisiones sean capaces de invertir de manera constante en la tecnología e innovación que les permita tener mejores resultados y estar a la vanguardia.

Por ello también, el sector de consultoría y desarrollo de *e-learning* podría ser un sector en desarrollo.

Sucesos como los avances tecnológicos, la implementación de la modalidad *e-learning* y el desarrollo de las Universidades Corporativas, aunados al entorno económico y de negocios cambiante, hacen cada vez más evidente la desvinculación entre la Universidad Tradicional y el campo laboral. Por lo que dentro del quehacer pedagógico debe considerarse la colaboración entre estas dos instituciones en beneficio de la sociedad.

La desvinculación del ámbito académico con el corporativo no es una idea nuevo y a ella se suma un tercer elemento que es el gobierno. Por lo que algunos autores proponen una cooperación que desde el punto de vista de este trabajo sería beneficiosa también para todas las partes. “La *Universidad* puede aportar experticia en contenidos, virtualización de sus propias actividades educativas, su imagen dentro de la sociedad, certificación de los estudios a través de diplomas y de la calidad, prestación de servicios de formación “a la medida”, marcos teóricos y metodológicos para orientar el aprendizaje virtual. La *Empresa*, puede contribuir con el suministro de infraestructuras (plataformas educativas, software, herramientas y sistemas para el eLearning) y servicios de mercadeo para los programas de formación ofrecidos. El *Gobierno* puede facilitar la puesta en marcha de programas nacionales de incentivación del aprendizaje virtual, a través de financiamiento, concursos de proyectos, subvenciones, equipamiento de material y la definición de políticas y de un marco legislativo.”<sup>125</sup>

Esta alianza podría traer beneficios para las partes involucradas pero además para la sociedad y el individuo en lo particular que estaría inmerso en entre instituciones que están en concordancia y a un mismo ritmo. Además, es conocido que el posicionamiento que tenga un país a nivel internacional está vinculado al hecho de su eficiencia educativa y sus sistemas de producción, así que sería un paso para poner al país en camino al desarrollo.

---

<sup>125</sup> Silvio, José y Lapierre, Marie. *Cooperación Universidad-Empresa en el E-learning: experiencias en Iberoamérica*. Instituto Internacional de la UNESCO para la Educación Superior en América Latina y el Caribe. IELSAC. (Sin fecha), p. 3. Recuperado el 7 de noviembre de 2015 en: <http://repositorial.cuaed.unam.mx:8080/jspui/bitstream/123456789/4342/1/153.pdf>.

Sin embargo, también debe existir la conciencia de que para que esta cooperación pueda en primera instancia concretarse y posteriormente funcionar en un trabajo en conjunto es necesario que cada una de estas instancias esté lo suficientemente sólida para funcionar de manera independiente.

Por lo anterior me gustaría señalar el papel fundamental que juegan los profesionales de la educación específicamente en la conformación de la Universidad Corporativa vinculada al *e-learning* que es el tema que nos ocupa en este trabajo.

De manera particular, me siento obligada a tratar este punto ya que considero fundamental la práctica pedagógica y la incursión de los pedagogos en los procesos de aprendizaje al interior de las organizaciones. Sin embargo, no siempre quienes están a cargo de estas funciones están vinculados a la pedagogía.

Las Universidades corporativas en sí, son todo un campo de acción para el pedagogo, y ese tema lo dejo abierto para futuras investigaciones, pero me permitiré hablar brevemente de las formas en las que se puede intervenir.

En un principio, cuando una organización decide poner en marcha el proyecto de implementación de una Universidad Corporativa, un pedagogo puede intervenir para elaborar una DNC (Diagnóstico de Necesidades de Capacitación) y descubrir las necesidades reales de formación y orientar el enfoque que debería tener esta institución, los perfiles a los que debería estar dirigida y los tópicos sobre los que se requieren acciones de formación.

En un segundo momento, cuando se ha obtenido toda la información recabada por la DNC y se decide poner en marcha el proceso de diseño y de desarrollo de la Universidad Corporativa, el pedagogo puede ser pieza clave para establecer los fundamentos de la misma, desde las teorías del aprendizaje que la van regir, cuáles son las mejores estrategias didácticas, el tipo de modalidad más adecuado, si se opta por *e-learning* elegir la plataforma más adecuada de acuerdo a las necesidades de capacitación, el tipo de cursos y programas de capacitación que tendrían lugar, etc.

Posteriormente, durante el proceso de implementación el pedagogo tendría que gestionar la puesta en marcha. Por ejemplo, si se ha seguido la tendencia de un campus virtual

corroborar que los usuarios de los perfiles indicados sean dados de alta, gestionar un plan de comunicación en donde se comuniquen a aquellos que vayan a formar parte de un programas los beneficios y condiciones, corroborar que todo vaya de acuerdo al plan de trabajo, etc.

Alineado a lo anterior, también será fundamental una revisión desde el punto de vista pedagógico de los materiales, cursos, videos, que vayan a formar parte de una Universidad Corporativa. Si se va a tratar de una institución en línea, será fundamental identificar los criterios didácticos que se deben seguir para adecuarse a las condiciones del ambiente virtual y la forma en la que las personas suelen aprender en esos contextos. Si se decide hacer el desarrollo de contenidos de manera interna, se requerirá un equipo multidisciplinario de desarrollo y en él se debe incluir por lo menos a un pedagogo que sea capaz de evaluar los contenidos y elegir los mejores recursos para presentarlos.

Finalmente, una vez puesta en marcha la Universidad Corporativa se debe considerar que se trata de una institución viva que requerirá cambios y actualizaciones y una gestión constante a nivel administrativo y pedagógico.

Como se puede observar el papel del pedagogo es fundamental para el funcionamiento de la Universidad Corporativa y desde el punto de vista de este trabajo debería destacarse más esta parte de intervención pedagógica, para que más profesionales del ramo se sumen y aporten a esta área de la educación. El campo de acción pedagógica es amplio en este sentido, por lo que espero que este proyecto sea un primer paso para alentar a las futuras generaciones a incursionar en este ámbito.

## FUENTES CONSULTADAS

Abbagnano, Nicola y Visalberghi, A. *Historia de la pedagogía*. Madrid, España: FCE, 1992, p. 105.

Aboites Aguilar, Hugo. "Globalización y universidad" en *El dilema*, México: UAM/UCLAT, 2001. Recuperado el 20 de agosto de 2017 en: [http://www.cibertlan.net/biblio/tidlectrsbascs/Aboites\\_global.pdf](http://www.cibertlan.net/biblio/tidlectrsbascs/Aboites_global.pdf)

Acosta-Prado, J. C. *El aprendizaje organizacional como proceso de innovación en nuevas empresas de base tecnológica: estudio de casos*. Ide@s CONCYTEG, 6 (74), 2011 pp. 959-976. Recuperado el 6 de septiembre 2016 en: [http://www.concyteg.gob.mx/ideasConcyteg/Archivos/74042011\\_ACOSTA-PRADO.pdf](http://www.concyteg.gob.mx/ideasConcyteg/Archivos/74042011_ACOSTA-PRADO.pdf).

Acosta, Vázquez Nelly. "Nace la Universidad Virtual de Liverpool" en *El Universal*, 2003. Recuperado el 27 de octubre de 2017 en: <http://archivo.eluniversal.com.mx/finanzas/32609.html>

Adam, Félix. *Historia de la educación de los adultos*. CREFAL, (Sin fecha). Recuperado el 13 de agosto de 2017 en: <http://www.crefal.edu.mx/rieda/images/rieda-1993-3/historia.pdf>

Adams Becker, S., Cummins, M., Davis, A., Freeman, A., Hall Giesinger, C., y Ananthanarayanan, V. *NMC Horizon Report: 2017 Higher Education Edition*. Austin, Texas: The New Media Consortium, 2017. Recuperado el 28 de enero de 2018 en: <https://www.nmc.org/publication/nmc-horizon-report-2017-higher-education-edition-spanish/>

Alcover, Carlos María y Gil, Francisco. Crear conocimiento colectivamente: aprendizaje organizacional y grupal. Madrid, España: Colegio Oficial de Psicólogos de Madrid, Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones, vol. 18, núm. 2-3, 2002, pp. 259-301. Recuperado el 4 de septiembre de 2017 en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=231318274008>

Alfaro Guevar, Lilia Ana. *La Universidad Corporativa en Latinoamérica: Sus funciones, impacto y evolución*. Lopealpha Consultores S.C., - Tecnológico de Monterrey. Recuperado el 01 de enero de 2016 en: <http://repositorial.cuaed.unam.mx:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/4536/L.Alfaro%20Universidades%20corporativas%20virtualeduca2015%20lopealfa-itesm.pdf?sequence=1>

Alianza Sumaq. *Informe Sumaq sobre formación ejecutiva y Universidades Corporativas en América Latina*, Mayo 2011, p. 3. Recuperado el 30 de agosto de 2017 en: <http://www.sumaq.org/sites/default/files/INFORME%20SUMAQ%20.pdf>

Alles, Martha Alicia. *Dirección estratégica de Recursos Humanos*. Buenos Aires, Argentina: Granica, 2008.

Almanza Jiménez, Rebeca et. al. *Aprendizaje y desempeño organizacional bajo el enfoque de las teorías organizacionales*. Revista de Economía & Administración, vol. 13, No. 1, enero-junio 2016. Recuperado el 4 de septiembre de 2017 en: <https://ideas.repec.org/a/col/000156/015095.html>

Alonso Chacón, Paula. La andragogía como disciplina propulsora de conocimiento en la educación superior. Revista Electrónica Educare, Vol. 16, No. 1, enero-abril 2012. Recuperado el 13 de agosto de 2017 en: <http://www.redalyc.org/service/redalyc/downloadPdf/1941/194124281003/La+Andragog%EDa+como+disciplina+propulsora+de+conocimiento+en+la+educaci%F3n+superior/1>

Álvarez Medina, Lourdes y De la O Pérez, Claudia. *Evaluación y certificación de competencias. El caso de las dependencias del gobierno federal*. División de Investigación de la Facultad de Contaduría y Administración, UNAM, 2005. Recuperado el 4 de septiembre de 2017 en: <http://www.cya.unam.mx/index.php/cya/article/view/569>

Arredondo Galván, Víctor Martiniano. El papel de la educación continua en la competitividad internacional. ANUIES, Revista de la Educación Superior, No. 81. Recuperado el 14 de septiembre de 2017 en: [http://publicaciones.anuies.mx/pdfs/revista/Revista81\\_S1A7ES.pdf](http://publicaciones.anuies.mx/pdfs/revista/Revista81_S1A7ES.pdf)  
[http://resu.anuies.mx/archives/revistas/Revista81\\_S1A7ES.pdf](http://resu.anuies.mx/archives/revistas/Revista81_S1A7ES.pdf)

Baelo Álvarez, Roberto. *El e-learning, una respuesta educativa a las demandas de las sociedades del siglo XXI*. Sevilla, España: Universidad de Sevilla, Pixel-Bit. Revista de Medios y Educación, No. 35, 2009. Recuperado el 23 de enero de 2018 en: [http://www.redalyc.org/pdf/368/Resumenes/Resumen\\_36812381007\\_1.pdf](http://www.redalyc.org/pdf/368/Resumenes/Resumen_36812381007_1.pdf)

Basterretxea, Imanol y Eneka Albizu. *Resultados de la formación: Un estudio de caso*. Lan Harremanak, Revista de Relaciones Laborales, No. 20-21, 2009. Recuperado el 6 de septiembre de 2017 en: [http://www.ehu.eus/ojs/index.php/Lan\\_Harremanak/article/view/2173/1791](http://www.ehu.eus/ojs/index.php/Lan_Harremanak/article/view/2173/1791)

Bersin, Josh. Predictions for 2017: Everything is Becoming Digital. Deloitte Development LLC, 2017. p. 28. Recuperado el 28 de enero de 2018 en: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/at/Documents/about-deloitte/predictions-for-2017-final.pdf>

Beraza Garmendia, José María y Arturo Rodríguez Castellanos. *Evolución de la misión de la universidad*. Revista de Dirección y Administración de Empresas, Número 14, diciembre 2007. Recuperado el 31 de enero de 2017 de: <http://www.ehu.eus/ojs/index.php/rdae/article/download/11424/10524>.

Bustos Flores, Carlos. *Universidad y globalización*. Procesos Históricos, Universidad de Los Andes, Año 7, No. 13, Primer Semestre 2008, pp. 160-170. Recuperado el 7 de febrero de 2017 en: [http://www.faces.ula.ve/gisaga/producto/I\\_5.pdf](http://www.faces.ula.ve/gisaga/producto/I_5.pdf)

Camarena Gómez, Breatriz Olivia y Delisahé Velarde Hernández. *Educación superior y mercado laboral: vinculación y pertinencia social. ¿Por qué? Y ¿para qué?*, Estudios Sociales, núm. 1 Esp., enero, Coordinación de Desarrollo Regional, Hermosillo, México, 2010, p. 107. Recuperado el 26 de diciembre de 2017 en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=41712087005>.

Cabero Almenara, Julio. *Bases pedagógicas del e-learning*. Barcelona, España: Universitat Oberta de Catalunya. RUSC. Universities and Knowledge Society Journal, vol. 3, No. 1, abril 2006. Recuperado el 30 de enero de 2018 en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=78030102>

Caterpillar University site. Recuperado el 27 de octubre de 2017 en:  
<https://www.caterpillaruniversity.com/freedemo/>

Corominas Subias, Albert y Sacristán Adinolfi. *Las encrucijadas estratégicas de la universidad pública española*. Barcelona, España: Revista de Educación Superior: retos y oportunidades, No. 355, mayo-agosto 2011. Recuperado el 14 de noviembre de 2015 en:  
[http://www.revistaeducacion.educacion.es/re355/re355\\_03.pdf](http://www.revistaeducacion.educacion.es/re355/re355_03.pdf)

Ferrer López, Eva. *Universidades Corporativas, políticas y alianzas estratégicas*, Capital Humano, No. 232, Suplemento Formación y Desarrollo, Mayo 2009. Recuperado el 2 de mayo de 2017 en: <http://pdfs.wke.es/1/0/8/2/pd0000031082.pdf>

Disney Institute site. Recuperado el 27 de octubre de 2017 en:  
<https://disneyinstitute.com/about/career-opportunities/>

Duart, Joseph M. *ROI y e-learning: más allá de beneficios y costes*. Barcelona, España: Universitat Oberta de Catalunya, 2002, p. 6. Recuperado el 24 de enero de 2018 en:  
<http://www.uoc.edu/web/esp/art/uoc/duart0902/duart0902.pdf>

Eagleton, Terry. *La idea de cultura*. Paidós, Barcelona, 2001.

Garbellini, Lea. *Universidades Corporativas: funcionamiento dentro de la empresa, formación de los managers, dimensión internacional, y el impacto sobre el cambio organizacional*. Madrid, España: Universidad Pontificia Icaí Icae Comillas Madrid, Madrid, 2013. Recuperado el 13 de julio de 2017 en:  
<https://repositorio.comillas.edu/rest/bitstreams/997/retrieve>

García Aretio, Lorenzo. *La educación a distancia: de la teoría a la práctica*. Barcelona, España: Ariel, 2001.

García Martínez, Bernardo, "La época colonial hasta 1760" en *Nueva historia mínima de México*, México: D. F.: El Colegio de México A. C., p. 66.

Geus de Arie. *La empresa viviente. Hábitos para sobrevivir en un ambiente de negocios turbulento*. Buenos Aires, Argentina: Granica, 1997.

Gil Flores, Javier. *La evaluación de competencias laborales*. Madrid, España: Universidad

Nacional de Educación a Distancia, Educación XX1, núm. 10, 2007, pp. 83-106. Recuperado el 4 de septiembre de 2017 en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=70601006>

Gómez Solís, José Luis. *Universidad y Globalización. Retos y oportunidades*. Chihuahua, México: Universidad Autónoma de Chihuahua, 2008. Recuperado el 7 de febrero de 2017 en: [http://www.uach.mx/extension\\_y\\_difusion/synthesis/2008/11/10/globalizacion.pdf](http://www.uach.mx/extension_y_difusion/synthesis/2008/11/10/globalizacion.pdf)

González Cuevas, Oscar M. *El concepto de universidad*. Universidad Autónoma Metropolitana Azcapotzalco. (Sin fecha) Recuperado el 30 de julio de 2016 en: [http://publicaciones.anuies.mx/pdfs/revista/Revista102\\_S2A1ES.pdf](http://publicaciones.anuies.mx/pdfs/revista/Revista102_S2A1ES.pdf)

Gottberg de Noruega, Estela et. al. *El aprendizaje visto desde la perspectiva ecléctica de Robert Gagné y el uso de las nuevas tecnologías en educación superior*. Distrito Federal, Organismo Internacional, Unión de Universidades de América Latina y el Caribe, Universidades, vol. LXII, núm. 53, abril-junio, 2012, pp. 50-56. Recuperado el 30 de julio de 2016 en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=37331092005>

Gutiérrez, Karla. *12 Estadísticas que demuestran la importancia del e-learning para las empresas*. SHIFT Disruptive Learning. 22 de abril de 2016. Recuperado el 15 de enero de 2018 en: <https://www.shiftelearning.com/blogshift/estadisticas-la-importancia-del-e-learning-para-las-empresas>

Gutiérrez, Karla. *El impacto de una cultura de aprendizaje en las empresas*. SHIFT Disruptive elearning. Recuperado el 20 de Octubre de 2016. En línea: <https://www.shiftelearning.com/blogshift/cultura-de-aprendizaje-en-las-empresas>

Hornos Barranco, Miguel J et. al. *E-learning: nuevas tecnologías aplicadas a la formación en la empresa*. Granada, España: Departamento de lenguajes y sistemas informáticos. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Universidad de Granada. (sin año). Recuperado el 14 de enero de 2018 en: [https://lsi.ugr.es/rosana/investigacion/files/elearn\\_efsi04.pdf](https://lsi.ugr.es/rosana/investigacion/files/elearn_efsi04.pdf)

Jarvis, Peter. *Universidades Corporativas. Nuevos modelos de aprendizaje en la Sociedad Global*. Madrid, España: Narcea, S.A. de ediciones, 2006, p. 43.

Kaplan, Marcos. *Universidad, crisis y desarrollo en la América Latina contemporánea*. Revista Nuestra América, No. 14, México, D.F.: CC y DEL – UNAM, mayo-agosto, 1985. Recuperado el 5 de octubre de 2016 en: <https://www.ses.unam.mx/curso2008/pdf/Kaplan.pdf>

Knowles, Malcom. *Andragogía: el aprendizaje de los adultos*. México, D.F., Oxford University Press, 2001.

Lorenzatti, Marco. *La Universidad Corporativa llegó para quedarse*. Universidad Blas Pascal. America Learning&Media. (Sin fecha). Recuperado el 3 de septiembre de 2016 en: <http://www.americalearningmedia.com/edicion-006/72-analisis/320-la-universidad-corporativa-llego-para-quedarse>.

Llorente Cejudo, Ma. Del Carmen. *Formación semipresencial apoyada en la red (Blended Learning)*. Diseño de acciones para el aprendizaje. Colombia: Ediciones de la U, 2010, p. 17.

Lloret Casal, Jacobo. *Gestión del conocimiento aplicado a los proyectos informáticos*. UOC, 2016. Recuperado el 30 de enero de 2017 en: <http://openaccess.uoc.edu/webapps/o2/bitstream/10609/53482/7/jallocaTFC0716memòria.pdf>

Márquez Jiménez, Alejandro. *La relación entre educación superior y mercado de trabajo en México. Una breve contextualización*, Perfiles Educativos, vol. XXXIII, Instituto de Investigaciones sobre la Universidad y la Educación, México, D. F, 2011. Recuperado el 20 de diciembre de 2017 en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=13221258015>

Marsiske, Renake. *La universidad de México: Historia y desarrollo*. Revista Historia de la Educación Latinoamericana, vol. 8, 2006, Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia, Boyacá, Colombia (Sin fecha). Recuperado el 2 de febrero de 2017 de: <http://www.redalyc.org/pdf/869/86900802.pdf>

Martínez Aldanondo, Javier. *e-learning y Universidad: matrimonio con futuro*. rrhh magazine, RHM Grupo de Comunicación. (Sin fecha). Recuperado el 24 de junio de 2016 en: <http://www.rrhmagazine.com/articulo/elearning/elearning10.asp>

Martínez García, Bernardo. El aprendizaje de la cultura y la cultura de aprender. Toluca, México: Universidad Autónoma del Estado de México, Convergencia. Revista de Ciencias Sociales, vol. 15, núm. 48, septiembre-diciembre, 2008, pp. 287- 307 . Recuperado el 2 de julio de 2017 en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=10504811>

Martínez Rojas, Iván. Nuevas tendencias en desarrollo de capacitación online: e-learning para 2017 y 2018. Subitus, 2017. Recuperado el 28 de enero de 2018 en: <https://www.subitus.com/blog/nuevas-tendencias-en-desarrollo-capacitacion-online-e-learning-2017-2018/>

McDonald's University site. Recuperado el 27 de octubre de 2017 en: <http://www.mcdonaldsuniversity.com.br/quem-somos/?lang=es>

Méndez Arceo, Sergio. La Real y pontificia Universidad de México. Antecedentes, Tramitación y Despacho de las reales cédulas de erección. México, D.F., Universidad Nacional Autónoma de México, 1990. Recuperado el 13 de noviembre de 2016 en: <https://books.google.com.mx/books?id=pW1QMUyUVGEC&lpg=PA2&dq=universidad%20mexico%20ordenes%20religiosas&pg=PA1#v=onepage&q=universidad%20mexico&f=false>

Meroño Cerdán, Ángel L. *Tecnologías de información y gestión del conocimiento: Integración en un sistema*. Departamento de Organización de empresas y finanzas. Universidad de Murcia, (Sin fecha). Recuperado el 16 de enero de 2018 en: [http://www.minetad.gob.es/Publicaciones/Publicacionesperiodicas/EconomiaIndustrial/RevistaEconomiaIndustrial/357/11\\_AngelMerono\\_357.pdf](http://www.minetad.gob.es/Publicaciones/Publicacionesperiodicas/EconomiaIndustrial/RevistaEconomiaIndustrial/357/11_AngelMerono_357.pdf)

Minsal Pérez, Delaray y Pérez Rodríguez Yudith. *Hacia una cultura organizacional: la cultura del conocimiento*. Dirección Técnica de la Unión Cuba Petróleo, (Sin fecha). Recuperado el 7 de noviembre de 2017 en: [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1024-94352007000900008](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1024-94352007000900008)

Molis, Marcela (comp.) *Las Universidades en América Latina: ¿reformadas o alteradas? La cosmética del poder financiero*, Buenos Aires, Argentina: CLACSO, 2003. Recuperado el 10 de enero de 2018 en: <http://biblioteca.clacso.edu.ar/clacso/gt/20101109010429/mollis.pdf>

Moya K., Mason. ¿Qué es una organización de aprendizaje? MKM Rese@rch. Recuperado el 8 de noviembre de 2017 en: <http://www.moyak.com/papers/spanish-learning-organization.pdf>

Mungaray Lagarda, Alejandro. *La educación superior y el mercado de trabajo profesional*. Tijuana, California, México: Revista Electrónica de Investigación Educativa, vol. 3, No. 1, 2001. Recuperado el 11 de enero de 2017 en: <http://www.redalyc.org/pdf/604/60414108.pdf>

Ordorika Sacristán, Imanol. *Educación superior y globalización: las universidades públicas frente a una nueva hegemonía*, Andamios Vol. 3, No. 5, México, Diciembre 2006. Recuperado el 23 de julio de 2017 en: [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1870-00632006000200003](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1870-00632006000200003)

Pelster B., J. Haims *et. al.* "Los empleados se hacen cargo" en: Global Human Capital Trends 2016. The new organization: Different by design. Deloitte University Press, Londres, 2016, (Texto original en inglés, traducido por Samuel A. Mantilla). Recuperado el 22 de enero de 2018 de: <https://www2.deloitte.com/co/es/pages/audit/articles/aprendizaje--los-empleados-se-hacen-cargo---deloitte-colombia--.html>

Pérez López, S., Montes Peón, J.M. y Vázquez Ordás, C.J. *El aprendizaje organizativo como factor de competitividad en la empresa española*. Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa. Vol. 10, No. 1, 2004. Recuperado el 4 de septiembre de 2017 en: <http://redaadem.org/articulos/iedee/v10/101015.pdf>

Quintero Ramírez, Álvaro. *El aprendizaje en la empresa: la nueva ventaja competitiva*. Colombia: Universidad de La Sabana Cundinamarca, Educación y Educadores, núm. 6, 2003. Recuperado el 28 de junio de 2017 en: <http://www.redalyc.org/pdf/834/83400609.pdf>

Ralón, Laureano *et. al.* *(De)formación en línea: acerca de las desventajas de la educación virtual*. Huelva, España: Grupo Comunicar. Comunicar, No. 22, 2004. Recuperado el 21 de enero de 2018 en: <http://www.redalyc.org/pdf/158/15802226.pdf>

Ramírez, Clara Inés. Las órdenes religiosas y las cátedras de artes o filosofía en la Real Universidad en el siglo XVI. Recuperado el 16 de noviembre de 2016 en: [http://www.iifilologicas.unam.mx/pnovohispano/uploads/95sabernovo/art17\\_95.pdf](http://www.iifilologicas.unam.mx/pnovohispano/uploads/95sabernovo/art17_95.pdf)

Ramírez Reyes, Héctor. *El capital intelectual, base de la capacidad competitiva de la organización*. Revista de comercio exterior, 2001. Recuperado el 20 de octubre de 2017 en: <http://revistas.bancomext.gob.mx/rce/magazines/289/1/RCE1.pdf>

Riquelme, Graciela. *Proyecto Interuniversitario en Redes: Las universidades frente a las demandas sociales y productivas. El rol promotor y la capacidad de intervención. Las respuestas de reorientación y cambio curricular*, Buenos Aires, Argentina: UBA, UNaM, UNMdP, 2007. Recuperado el 21 de agosto de 2016 en: [http://www.filo.uba.ar/contenidos/investigacion/institutos/lice/ANUARIO\\_2008/textos/26\\_Graciela\\_Riquelme\\_1.pdf](http://www.filo.uba.ar/contenidos/investigacion/institutos/lice/ANUARIO_2008/textos/26_Graciela_Riquelme_1.pdf)

Rodríguez A., Ma. De los Ángeles. Historia de la educación técnica. Publicaciones Digitales, DGSCA, UNAM. Recuperado el 5 de enero de 2018 en: [http://biblioweb.tic.unam.mx/diccionario/htm/articulos/sec\\_14.htm](http://biblioweb.tic.unam.mx/diccionario/htm/articulos/sec_14.htm)

Rodríguez García, Gilberto. ¿Qué son las competencias laborales? En Contribuciones a la economía, enero 2007. Recuperado el 4 de septiembre de 2017 en: <http://www.eumed.net/ce/2007a/grg-comp.htm>

Rodríguez Rojas, Pedro. La andragogía y el constructivismo en la sociedad del conocimiento. Caracas, Venezuela: Universidad Pedagógica Experimental Libertador, Laurus, vol. 9, núm. 15, 2003, pp. 80-89. Recuperado el 13 de agosto de 2017 en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=76111335006>

Rodríguez Sánchez, Manuel (coordinador) *e-Learning y gestión del conocimiento*. Buenos Aires, Argentina: Miño Dávila Editores, 2014, p. 135.

Román Nélica. *Capital intelectual. Generador de éxito en las empresas*. Visión general, Año 3, No. 2, Vol. 3, julio-diciembre 2004. Recuperado el 22 de octubre de 2017 en: <http://www.saber.ula.ve/bitstream/123456789/25076/2/articulo6.pdf>

Romero, Alberto. Universidad y globalización, Revista de Ciencias Sociales (RCS), Vol. VII, No. 1, Enero-Abril 2001. Recuperado el 10 de mayo de 2017 en: <http://produccioncientificaluz.org/index.php/rcs/article/view/13135/13120>

Sandoval, Frankil et. al. *Evolución del concepto de competencia*. Venezuela: Universidad Central de Venezuela. Recuperado el 25 de agosto de 2017 en: [http://www.ucv.ve/fileadmin/user\\_upload/vrac/documentos/Curricular\\_Documentos/Evento/Ponencias\\_6/sandoval\\_Franklin\\_y\\_otros.pdf](http://www.ucv.ve/fileadmin/user_upload/vrac/documentos/Curricular_Documentos/Evento/Ponencias_6/sandoval_Franklin_y_otros.pdf)

Sangrà, A., Vlachopoulos, D., Cabrera, N. & Bravo, S. *Hacia una definición inclusiva del e-learning*. Barcelona, España: eLearn Center, UOC, 2011. Recuperado el 16 de junio de 2016 en: <http://craig.com.ar/biblioteca/Hacia%20una%20Definici%F3n%20Inclusiva%20del%20E-Learning%20-%20Sangr%E1.pdf>.

Senge, Peter. *La quinta disciplina: cómo impulsar el aprendizaje en la organización inteligente*. México: Granica, 1998.

Senge, Peter. *La quinta disciplina. El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje*. Buenos Aires, Argentina: Granica, 2010, p. 15-21.

Silvio, José y Lapierre, Marie. *Cooperación Universidad-Empresa en el E-learning: experiencias en Iberoamérica*. Instituto Internacional de la UNESCO para la Educación Superior en América Latina y el Caribe. IELSAC. (Sin fecha). Recuperado el 7 de noviembre de 2015 en: <http://repositorial.cuaed.unam.mx:8080/jspui/bitstream/123456789/4342/1/153.pdf>.

Storey, John. *Universidades corporativas*. Fundació per a la motivació dels recursos humans. Diciembre, 2007. Recuperado el 28 de enero de 2016 en: [http://www.factorhuma.org/attachments\\_secure/article/8286/universitats\\_corporatives\\_cast.pdf](http://www.factorhuma.org/attachments_secure/article/8286/universitats_corporatives_cast.pdf).

Tejada Fernández, José y Elena Ferrández Lafuente. El impacto de la formación continua: claves y problemáticas. Revista Iberoamericana de Educación, No. 58/3, 2012. Recuperada el 23 de junio de 2017 en: <http://rieoei.org/deloslectores/4362Tejada.pdf>

Torroella González Mora, Gustavo. Educación para la vida: el gran reto. Bogotá, Colombia: Fundación Universitaria Konrad Lorenz, Revista Latinoamericana de Psicología, vol. 33, núm. 1, 2001, pp. 73-84. Recuperado el 27 de junio de 2017 en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=80533108>

Tünnermann Bernheim, Carlos. La educación superior en el umbral del siglo XXI. Caracas, Venezuela: CRESALC/UNESCO, 1996, p. 25.

Villanueva, Ernesto. *Perspectivas de la Educación superior en América Latina: construyendo futuros*. Perfiles educativos, vol.32, no.129, México, enero 2010. Recuperado el 20 de julio de 2017 en: [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0185-26982010000300006](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0185-26982010000300006)

UNESCO. El aprendizaje a lo largo de toda la vida. Incheon. 2015, República de Corea: Foro Mundial sobre la Educación 2015. Recuperado el 22 de marzo de 2017 en: <https://es.unesco.org/world-education-forum-2015/5-key-themes/el-aprendizaje-lo-largo-de-toda-la-vida>

UNESCO. *Competencias para el trabajo y la vida*. Recuperado el 9 de septiembre de 2017 en: <http://es.unesco.org/themes/competencias-trabajo-y-vida>

UVL site. Recuperado el 27 de octubre de 2017 en: <https://uvl.liverpool.com.mx/home/index.html>

Vicente Jara, Fernando y González Hernández Ángel. *Concepto y misión de la universidad. De Ortega y Gasset a la reforma universitaria del nacional-catolicismo*. Revista Española de Educación Comparada, 8, 2002, pp. 137-173. Recuperado el 30 de julio de 2016 en: <http://revistas.uned.es/index.php/REEC/article/view/7357>

Viltard, Leandro A. *Universidad corporativa*. Business Systems Laboratory, 2013, Edición Kindle.

Yunda – Álvarez, R. *Capacitación virtual: uso de e-learning para la formación de los trabajadores en las organizaciones*. Bogotá, Colombia: Universidad de La Sabana, 2011, p.11. Recuperado el 20 de enero de 2018 en: [http://intellectum.unisabana.edu.co/bitstream/handle/10818/2706/Ricardo\\_Arturo\\_Yunda](http://intellectum.unisabana.edu.co/bitstream/handle/10818/2706/Ricardo_Arturo_Yunda)

[lvarez.pdf?sequence=1](#)

----- Principales tendencias para e-learning 2017. America Learning & Media, Enero 2017. Recuperado el 28 de enero de 2018 en: <http://www.americalearningmedia.com/edicion-050/560-tendencias/7596-principales-tendencias-para-el-e-learning-en-2017>

----- 8 tendencias de eLearning para el 2018. Expo eLearning Congressos Internacional y Feria Profesional, 2017. Recuperado el 28 de enero de 2018 en: <https://www.expolearning.com/8-tendencias-elearning-2018/>