



TRABAJOS FINALES DE MAESTRÍA

La conveniencia de la Universidad Corporativa en la Corporación Eléctrica del Ecuador CELEC EP

Propuesta de artículo presentado como requisito parcial para optar al título de:

Magíster en Administración de Empresas

Por el estudiante:

Santiago Israel ÁVILA TORRES

Bajo la dirección de:

Jeffrey Víctor VIZUETA VILLACRESES, PhD

Universidad Espíritu Santo
Facultad de Postgrados
Guayaquil - Ecuador
Junio de 2015

La conveniencia de la Universidad Corporativa en la Corporación Eléctrica del Ecuador CELEC EP

The convenience of the Corporate University in the Corporación Eléctrica del Ecuador
CELEC EP

Santiago Israel AVILA TORRES¹
Jeffrey V. VIZUETA Ed.D.²

Resumen

El presente documento pretende exponer las ventajas y desventajas de la existencia de una Universidad Corporativa en la Corporación Eléctrica del Ecuador CELEC EP., para concluir si su creación es conveniente o no. Se inicia estudiando el concepto y tipos de Universidad Corporativa, revisado cuáles son las más destacadas a nivel mundial y definiendo cuáles fueron las ventajas de su creación. Luego, se realiza un estudio de las principales empresas en Latinoamérica que poseen Universidades Corporativas para establecer los hechos positivos más significativos de su implementación. Seguido se expone la metodología actual de gestionar la Capacitación Corporativa en Hidropaute, una de las Unidades de Negocio de CELEC EP., para finalmente realizar una comparación de la gestión de la capacitación en Hidropaute con las ventajas obtenidas del estudio de las empresas a nivel internacional concluyendo qué tan conveniente o no es crear una Universidad Corporativa en CELEC EP.

Palabras clave:

Universidad Corporativa, Capacitación Corporativa, Gestión del Conocimiento

Abstract

This document aims to explain the advantages and disadvantages of the existence of a Corporate University in the Corporación Eléctrica del Ecuador CELEC EP., to conclude whether their creation is suitable or not. It starts studying the concept and types of Corporate University, reviewed what are the most important Corporate Universities worldwide and defining which were the advantages of its creation. Next, performed a study of the main companies in Latin America that have Corporate Universities in order to establish the most significant developments of its implementation. Followed by the current methodology used for managing the Corporate Training in Hidropaute, one of the Business Units of CELEC EP., to finally make a comparison of management training to Hidropaute with the advantages obtained from the study of the international companies concluding how is convenient or not to create a Corporate University in CELEC EP.

Key words

Corporate University, Training Corporation, Knowledge Management

¹ Ingeniero Electrónico, Universidad Politécnica Salesiana – Ecuador. E-mail israelavilatorres@gmail.com.

² Doctor of Education in Ethical Leadership. Director de la Maestría de Administración de Empresas en Postgrado UEES. Ecuador.

INTRODUCCIÓN

Un factor estratégico de las empresas en la era de la información, es el capital intelectual (Mejía, Jaramillo, & Bravo, 2006), se trata de un capital intangible que se cultiva en las organizaciones inteligentes, con el fin de obtener un conocimiento productivo, que a su vez es la base para la innovación y productividad. De aquí nace la importancia de tratar adecuadamente dicho capital, y se han desarrollado teorías de gestión exclusivas en las organizaciones para tal fin, como es el caso de la gestión del conocimiento (Nieves & León, 2001). Un mecanismo para gestionar el conocimiento es la Universidad Corporativa (UC), desarrollada inicialmente como un sistema de formación interna para capacitar a sus empleados y brindarles herramientas para desarrollar adecuadamente su trabajo (Monroy, 2012).

En la Corporación Eléctrica del Ecuador CELEC EP., existe dos estrategias orientadas a la gestión del talento humano y su capacitación, una basada en el modelo de gestión por competencias y otra en el desarrollo de un sistema de gestión y administración del conocimiento, que se encuentra en implementación mediante un Modelo Integral de Gestión – eMIG (CELEC EP., 2013), siendo diferente de las grandes corporaciones internacionales líderes, que poseen una UC como metodología de gestión del conocimiento y desarrollo del talento de su personal.

Con el presente documento se pretende aportar un nuevo enfoque respecto a la capacitación corporativa en CELEC EP., concluyendo si es conveniente o no implementar una UC. La palabra conveniente está definida según la Real Academia Española (2001), como “útil, oportuno, provechoso” (párr. 1), la primera y la tercera palabra hacen referencia a encontrar una serie de ventajas de la creación de la universidad frente a la metodología actual con la que se realiza la capacitación corporativa en CELEC EP., mientras que la segunda palabra se refiere al tiempo, es decir demostrar que ahora es el momento indicado para la creación de dicha universidad.

Para definir las ventajas y lo oportuno de la creación de la universidad es necesario primeramente conocer el concepto de lo que significa UC, así como su historia, tipos, industrias en las que se ha especializado y estudiar aquellas universidades pioneras a nivel mundial, segundo, es necesario realizar el estudio en un ámbito más particular como es el caso de Latinoamérica, ya que las ventajas que se determinen de este análisis estarían más apegadas a nuestra realidad. Con esta información es posible realizar una comparación con la actual metodología de la capacitación corporativa en CELEC EP., que

permita concluir lo conveniente o no de la creación de una UC.

Finalmente es necesario evidenciar que la UC está alineada al Plan Nacional del Buen Vivir, ya que el mismo constituye una guía en la toma de decisiones de los grupos de liderazgo de CELEC EP.

REVISIÓN DE LA LITERATURA

LA UNIVERSIDAD CORPORATIVA

Historia de las Universidades Corporativas

Las universidades tienen su origen en Europa Medieval, en el siglo XII y nacen como gremios de profesores y estudiantes cuyo modelo de desarrollo del conocimiento consistía en tres partes, primero planteaban un problema, luego discutían sobre el mismo y finalmente sacaban una conclusión, la misma que se convertía en la enseñanza (Rodríguez, 2008); contaban con el apoyo de dos actores significativos de la época, el Rey y el Pontífice, lo que les dotó de una alta importancia desde sus inicios. Desde entonces, “la misión atribuida a la universidad desde su aparición ha consistido en conservar, transmitir, difundir e inventar el saber” (Iyanga, 2011, p. 283).

Actualmente se está viviendo en una sociedad denominada del conocimiento, que se caracteriza por la importancia del saber y la especialización para el desarrollo económico y la mejora de la calidad de vida (Mateo, 2006). La historia muestra un cambio en la masa laboral, pasando de agricultores a obreros, luego a trabajadores y llegando finalmente a trabajadores del conocimiento, quienes se distinguen por obtener un trabajo, su desarrollo y posición social por la educación formal que recibieron. De lo expuesto se desprende que la educación es la base de la sociedad del conocimiento y los lugares donde se imparte son las instituciones claves. El mismo autor afirma que el conocimiento de ahora se fundamenta en dos pilares, el primer pilar la I+D+i³ encargado de generar el conocimiento y las mejoras, y el segundo pilar la enseñanza, encargada de transmitir los conocimientos existentes.

En el análisis del segundo pilar del conocimiento, Colom (2005), indicó que actualmente se puede llevar a cabo la enseñanza mediante dos tipos de educación: la educación formal y la educación no formal. Señala además la confusión existente entre estos dos tipos de enseñanza ya que suelen mezclarse, lo que provoca una difícil distinción y reconocimiento de sus límites. Debido a ello,

³ Es una expresión en materias de economía, ciencia y tecnología que definen el concepto Investigación, Desarrollo e Innovación.

Colom (2005) expuso su definición de lo que es educación formal como “aquella que concluye con titulaciones reconocidas y otorgadas según las leyes educativas promulgadas por los Estados, desde los diplomas de enseñanza primaria o básica hasta la titulación de doctor”, de igual manera define la educación no formal como “la que no viene contemplada en las legislaciones” (p. 11). Al analizar las dos definiciones el mismo autor concluye que la única diferencia entre los dos tipos de enseñanza es de carácter legal y no metodológico e indica que los dos tipos de educación son de carácter complementario.

Desde la antigüedad, se consideraba a la educación como un proceso de toda la vida (Mejía, 1986), por ello no es de sorprenderse hoy en día la necesidad del hombre de tener una educación continua, y de las diferentes instituciones para solventar dicha necesidad (Ferrando, 2003), existiendo adaptabilidad al horario de los interesados y flexibilidad de metodologías debido a la gama de alternativas que ofrecen las nuevas tecnologías (Silvio, 2000).

Por otro lado, en un contexto empresarial, afirmando los conceptos de sociedad del conocimiento, se ha reconocido que actualmente las personas son una ventaja competitiva y diferencial dentro de las instituciones (Tamanini, 2011), por lo tanto una capacitación eficiente es imprescindible, identificándose a ellas mismas como las responsables en desarrollar el plan estratégico de capacitación para cada uno de sus empleados y además de constituirse como las trasmisoras de conocimiento y experiencia. Esta percepción sobre la responsabilidad de la empresa en la capacitación de sus empleados a su vez sugiere la aceptación del concepto respecto a las Universidades Tradicionales (UT) indicada por Viltard (2013a), quien indica que el aprendizaje generado en las universidades tradicionales no cumple las expectativas de las empresas y corporaciones hoy en día e inclusive genera duda respecto al proceso de las UT al no culminar con la empleabilidad de cada estudiante. Esto último, se puede complementar con las palabras de Annick Renaud Coulon, en su entrevista con Minetti (2011a), donde expresa que se está en una etapa en la que “las compañías se encontraron a sí mismas con nuevas necesidades de competencias (tecnológicas, ambientales, culturales, y empresariales) y el sistema educacional es incapaz de proveerlas” (párr. 6).

Con lo expuesto, es posible sugerir que todos los cambios dados en esta nueva sociedad del conocimiento, más la complementación entre educación formal y no formal, el nuevo contexto de capacitación de la fuerza laboral, la necesidad de capacitación continua, la velocidad de cambio de nuevas habilidades (Viltard, 2013a), las incapacidades del sistema educacional actual, la búsqueda empresarial de solventar una

necesidad puntual e influenciada por las circunstancias mediante la capacitación (Learning Review, 2011a), la burocracia de las universidades tradicionales, la necesidad de las personas de tener tiempos de estudio corto para la inserción laboral (Whitehouse, 2012) y la globalización (Viltard, 2013b) entre otros, son los factores que dejan sentadas las bases para un nuevo estilo de capacitación.

También existen criterios que desacreditan como causal de crear las UC la carencia en la formación académica (Minetti, 2011c), más bien es la necesidad de perfeccionamiento en ciertas competencias que requiere la empresa, además el autor advierte la necesidad de mejorar las competencias en oficios que no requieren formación académica.

Así, la Capacitación Corporativa (CC) pasó de la simple formación del empleado hacia las Universidades Corporativas en varias etapas como lo indica Peñalver (2008). Inicia con la *Adecuación Profesional* del empleado, en esta etapa la formación del empleado se enfoca en capacitarlo con el único fin de cubrir los objetivos del negocio, el reto consiste en tener empleados que cuenten con los conocimientos adecuados y a su vez realicen correctamente su trabajo, se miden constantemente los resultados y se busca como mejorar. Se trata de una formación enfocada en el corto y mediano plazo.

La segunda etapa es denominada *Potenciación del Desempeño*, en esta las compañías cambian su gestión a competencias, buscan encontrar necesidades de formación para mejorar su desempeño, es aplicado principalmente en el ámbito comercial. La siguiente etapa es conocida como *Gestión del Conocimiento*, en donde utiliza los conocimientos de su propio personal para desarrollar el contenido de la formación del resto de sus empleados.

Una cuarta etapa cambia ya el concepto de formación a desarrollo, y se la denomina *Desarrollo del Talento*. Esta etapa consiste en desarrollar el talento que ingrese a la organización y retenerlos mediante incentivos, como son planes de carrera y desarrollo e inclusive económicos. Es necesario tener presente que el desarrollo del talento es una mezcla de la mejora a nivel del conocimiento, habilidades, actitudes, motivaciones y relaciones personales, por lo tanto la formación es sólo una herramienta de dicho desarrollo. Finalmente, Peñalver (2008) presenta la última etapa llamada *Gestión del Cambio*, en esta se pretende que la formación y desarrollo del talento humano consiga realizar cambios en la organización para adaptarse de mejor manera a la dinámica que tienen que soportar hoy en día para aprovechar las oportunidades que se presenten. Para esta etapa la Universidad Corporativa se convierte en su herramienta fundamental.

Pietrykowski (2001) citado por Viltard (2013a) indica que desde inicios del siglo XX los negocios intervinieron en el ámbito universitario, ejemplo de esto es la Escuela de Negocios de Harvard que fue creada en 1908 con la intención de enseñar sobre negocios y la Escuela de Retailing⁴ de la Universidad de New York, que nació en 1919 como gestión de la empresa de la moda Macys, siendo General Motor el pionero en la creación de las Universidades Corporativas con el GM Institute, que inició como una escuela de ingeniería y gestión en la industria del automóvil y luego en 1926 fue financiada por General Motor con la intención de desarrollar sus propios ingenieros y gerentes (Kettering University, s.f.).

Existe controversia sobre la aparición del término Universidad Corporativa, así para Viltard (2013a) tiene lugar a mediados de siglo, con la creación de Crotonville Management Development Institute por General Electric, cuyo CEO⁵ Ralph Cordiner en aquel entonces observó que su limitación para el crecimiento era su lista de administradores lo que lo impulsó a crear el instituto para prepararlos con la doctrina y cultura empresarial (Stevenson, 2014) y Disney University creada por Walt Disney con la intención de reforzar y perpetuar su fórmula ganadora (Fresina, 1997), mientras que para Tamanini (2011) su origen se remonta a los años 60 con la creación de la Hamburger University de McDonald's creada para hacer hincapié en sus procedimientos operativos, su servicio, su calidad y su limpieza (McDonalds, s.f.).

Desde entonces su crecimiento ha sido notable, tal es el caso que en los años 90 se produjo un incremento sustancial de este tipo de universidades a nivel mundial (Viltard, 2013a) pasando de 400 universidades en 1988 a más de 2000 para el año 2000 y superior a las 3000 para el año 2013, haciendo parte de la historia marcas muy reconocidas como: General Motors, Motorola, IBM, Disney, Lufthansa, Fiat, Siemens, Toyota entre otras (Tamanini, 2011), además como lo indica Ferrer (2009) las UC han pasado de ser un ícono de buena reputación a una necesidad. Viltard (2013a) prevé que en el mediano plazo las UC superarán en número a las Universidades Tradicionales (UT).

Definiciones de Universidad Corporativa

Para Peñalver (2008), existen varias definiciones de UC, mismas que dependen de las características de los actuales modelos de aprendizaje y capacitación corporativa como son la proactividad para determinar requerimientos de capacitación, filosofía única de formación y desarrollo en toda la organización, búsqueda del

alcance estratégico, presencia del grupo gerencial en el proceso, formación en competencias, capacitación continua, capacitación personalizada por áreas o sectores, especialización en competencias críticas, marketing interno para sociabilización y finalmente las metodologías innovadoras de capacitación.

Dos tipos de definiciones sobresalen entre los diferentes autores, por un lado se tiene aquellas definiciones que consideran a la UC como una herramienta de aprendizaje para desarrollar destrezas, tal como lo indica Tamanini (2011), quien propone la definición de UC como "organizaciones cerradas para generar y transmitir los conocimientos y competencias requeridas por la empresa" (párr. 2), todo esto dentro un contexto de educación continua y competencias específicas que las UT no puedan ofertar. También Dellepiane (2011) define a la UC como herramienta de aprendizaje al mencionar que "son, en esencia, comunidades de aprendizaje, en donde los alumnos se convierten en participantes activos y donde el aprendizaje formal de las aulas deja lugar al autoaprendizaje y al trabajo colaborativo" (párr. 17).

El segundo tipo de definición y el más común considera a la UC como una herramienta estratégica, en este contexto Annick Renaud Coulon presidenta de GlobalCCU, realizada en una entrevista por Minetti (2011a) la define como:

Es un nombre genérico dado a la estructura educacional basado en lo público y privado, con organizaciones comerciales y no-comerciales, para ayudar a implementar -a través de la educación- las estrategias de la organización en lo humano, económico, financiero, tecnológico, social, y en términos ambientales. (párr. 3)

Asimismo en el reportaje a Mary Cárdenas de Gil, consultora de Ateneo Empresarial⁶ (Learning Review, 2011a), define a la UC como "el proceso por medio del cual la organización integra el aprendizaje estratégico, permanente y de orientación hacia los resultados del negocio, en toda su cadena de actividad productiva y fuerza laboral" (párr. 3), finalmente la siguiente es una de las definiciones más formales dada por Ten (2011), "Una Universidad Corporativa es una entidad educativa, con o sin personalidad jurídica diferenciada de la organización que la ha creado, que constituye el instrumento estratégico para el desarrollo integral del talento de la citada organización" (párr. 1).

Tipos de Universidades Corporativas

La UC puede ser clasificada por diversos puntos de vista, Ten (2011) las clasificó en cuatro diferentes maneras, una primera clasificación está

⁴ Retailing, es una palabra inglesa que significa *venta al por menor*.

⁵ Abreviatura de Chief Executive Officer, es el Presidente Ejecutivo de la empresa.

⁶ Es una empresa dedicada al mejoramiento del desempeño humano y organizacional.

dada por el tipo de persona que participa de los cursos impartidos, pudiendo ser *Abiertas* o *Cerradas*, haciendo referencia al personal que participa de las cátedras, considerando abiertas cuando los participantes no necesariamente son de la empresa. Una segunda clasificación la realizó por la modalidad en la que se imparte la cátedra, estando en un extremo la modalidad *Presencial* y en contraparte la modalidad *En Línea*, así como la combinación de las mismas, para Annick Renaud Coulon, lo ideal es una educación mixta entre e-learning y presencial (Minetti 2011). En el caso de que los cursos sean completamente en línea, Rinaldi (2011) indica que existen aplicaciones desarrolladas como plataformas para UC, tal es el caso de Connecto⁷, que además sirve como una red social, permite entre otras cosas calificar el contenido de un curso, blogs, wikis, debates, planificar la formación, publicación de noticias, convocatorias, etc. Rinaldi (2011) apuesta al desarrollo de tecnología para que los diferentes técnicos de mantenimiento puedan recibir formación mediante tabletas y a la vez desarrollar sus actividades laborales normales.

La tercera clasificación dada por Ten (2011) la realizó en función de la existencia o no de acuerdos con otras universidades. Finalmente la última clasificación de la UC la realiza en función de lo manifiesto o no de la palabra Universidad en su denominación.

En realidad puede darse una mezcla de diversos tipos, así como un ejemplo para entender las distintas clasificaciones lo explica Natalia Mileo en una entrevista realizada por Learning Review, (2011c), indica el concepto de la Universidad Corporativa Santander Río que funciona en una modalidad particular al aprovechar varias universidades para desarrollar sus módulos e impartirlos a su personal. La selección del personal está llevada a cabo por un grupo de empleados llamados gestoras de personas, cada una tiene a su cargo una cartera de empleados a quienes realizan el respectivo seguimiento y control. Entre los principales aprendizajes menciona haber encontrado el punto de equilibrio entre aprendizaje online y semipresencial, permitir la participación de los clientes e inclusive otras instituciones en algunos planes de capacitación. Whitehouse (2012) en cambio propuso la creación de la UC como otra unidad de negocio con enseñanza e-learning, abriendo sus cátedras a personas externas a la empresa. Para el caso de TenarisUniversity imparten cursos a empleados, proveedores y clientes (Minetti, 2012b) y miden los resultados de la UC a través del nivel de satisfacción del participante en el curso, el nivel de conocimiento mediante pruebas, el impacto del entrenamiento en el trabajo

⁷ Se trata de una plataforma virtual desarrollada para implementar UC virtuales.

observando indicadores específicos de la empresa.

Creación de Universidades Corporativas

Independiente de los factores motivantes que concluyeron con la decisión de crear una UC en diferentes empresas, a continuación se pretende explicar algunos factores que deben ser considerados durante la creación de una UC. Así, Rodríguez (2009) lo resumió de manera fácil al indicar 3 elementos básicos para el éxito en la implementación de una UC, primero la necesidad de tomarse un tiempo para el pensamiento y generación de ideas, segundo buscar el apoyo de todo el personal en especial de la alta dirección y finalmente conseguir asesoramiento de expertos.

A pesar de que existen diversos modelos de UC que dependen del entorno empresarial, al hablar ya de la creación de la misma es necesario que contemplar al menos siete ejes de actuación, como lo indica Peñalver (2008):

- *Alcance.* Es necesario definir el alcance de la UC, tanto a nivel interno como externo. A nivel interno se deberá considerar el alcance que se dará al grupo clave empresarial, como son los líderes encargados de determinar la estrategia de la empresa y el alcance al resto de empleados y ejecutivos encargados de ejecutar la estrategia. A nivel externo, puede considerarse el alcance que se dará al personal que pretende ingresar en la empresa, a distribuidores y al cliente.
- *Procesos internos de funcionamiento.* Se deberá definir los procesos, sus procedimientos e instructivos que permitirán gestionar la UC, por lo menos será necesario definir 4 procesos como son la búsqueda de necesidades, la planificación de la formación, la formación en sí y el seguimiento a la formación.
- *Oferta de contenidos.* Con este punto se pretende desarrollar los programas que seguirán los participantes, sea a corto o largo plazo.
- *Servicios de gestión.* Se busca plantear el sistema de gestión de la información, sus indicadores de gestión así como las herramientas tecnológicas a utilizarse.
- *Calidad e imagen.* Se pretende establecer las certificaciones en calidad que debería tener la empresa, a nivel global y a nivel de individuos, para luego sociabilizarlo a través de técnicas de marketing y comunicación. Es un punto fundamental para diferenciar a la UC como un ícono de calidad.
- *Estructura organizativa.* Se deberá definir la estructura de la UC, involucrando al grupo gerencial de la empresa como parte del Consejo Rector, establecer los Decanatos

dependiendo de las áreas que componen la empresa y una Comunidad de Formadores Internos.

- *Sopte físico.* A pesar de que la UC puede ser completamente en línea, es necesario disponer de un espacio físico para realizar aquellos eventos de importancia y gestionar la propia UC.

Al adentrarse más en la parte operativa de la creación de la UC, Rubio (2012a) sugiere trabajar en catorce componentes constitutivos y al menos deben desarrollarse diez para que se considere que la misma está formada. A continuación se exponen dichos componentes:

- *Sistema de detección de necesidades multinivel.* Busca obtener las necesidades que debe satisfacer la UC considerando tres niveles: el estratégico, el negocio y el individual.
- *Estilo propio de gestión.* Establece el método de transmitir la estrategia y valores desde la dirección a los empleados.
- *Consejo asesor.* Es un grupo de expertos externos a la empresa que ayudarán a desarrollar el plan estratégico de la UC.
- *Road map.* Se trata de la hoja de ruta establecida a mediano plazo con los hitos estratégicos para la creación de la UC.
- *Cadena de valor.* Se debe definir la cadena de valor de la UC y sus participantes.
- *Desarrollo profesional continuo.* Consiste en el desarrollo de una matriz procesos / competencias que indicarán las necesidades de capacitación. Una alternativa para el desarrollo continuo, son los estudios semipresenciales.
- *Sistema de Certificación.* Se deberá contemplar dos tipos de certificaciones, la primera de participante, en la que se pretende evidenciar su capacidad en lo aprendido y en su desempeño. La segunda trata la homologación de títulos por parte de entidades externas.
- *Investigación y desarrollo.* Contar en la UC con un departamento de investigación y desarrollo que identifique y enseñe las mejores prácticas.
- *Estándares de formación y desarrollo propio.* Establecer la normativa que regirá la UC.
- *Sistemas de gestión de la formación personalizados.* Equipo de trabajo que gestionará la adaptación de la UC a los requerimientos solicitados de cada uno de los empleados de la empresa.

- *Cuadro de mando.* Gestionar la UC como una unidad independiente, con sus propios indicadores.
- *Equipos de impulsores internos.* Grupo creado desde el inicio para el apoyo a la creación de la UC, formado por máximos responsables, líderes de la empresa y los capacitadores.
- *Plan de comunicación y marketing.* Crear un plan en el que se exponga los itinerarios de desarrollo, comunicación individual y comunicación de marca.
- *Plan de notoriedad.* Crear un plan estratégico de la UC que la posicione como un ícono de desarrollo profesional y reputación empresarial.

Como lo indica Minetti (2011c), las UC utilizaron las TIC⁸ para la transferencia de la información y aumentar las competencias, por ello es importante elegir adecuadamente la tecnología a utilizarse durante su creación. Existen características que definen la plataforma e-learning, así para Dana (2011) dichas características son "Modularidad, Adaptabilidad, Extensibilidad, Escalabilidad, Flexibilidad, Interoperabilidad y Sencillez" (párr. 2), mismas que deberían ser consideradas ante la evaluación de plataformas para la implementación de las UC.

Órganos de control

Existen organizaciones internacionales que permiten la interrelación entre UC (Minetti, 2011a), tal es el caso de *Global Council of Corporate Universities* (GlobalCCU), se trata del Consejo Mundial de Universidades Corporativas, creada en el año 2005 por un conjunto de Directores de Universidades Corporativas de diversos países y continentes para entre otras cosas, compartir experiencias y sentar las bases en materia de gestión de Universidades Corporativas. A partir del año 2012 se celebra el *GlobalCCU Awards*, un premio anual en reconocimiento a las mejores UC. Posee un campus universitario virtual, red social privada, emite certificaciones de diferentes niveles, emite premios en varios ámbitos y crea eventos tanto presenciales como virtuales (GlobalCCU, s.f.). La GlobalCCU indica su visión dividida en 7 puntos principales: conocimiento, relaciones sociales, influencia, innovación, competencias e información. Ofrece también servicios de consultoría para la creación de UC.

Otro organismo de control para la UC como lo indica Peñalver (2008) es la *European Foundation for Management and Development* (EFMD), traducido al español la Fundación Europea para el Gerenciamiento y Desarrollo. Es una organización internacional de miembros

⁸ Tecnología de la Información y la Comunicación

dedicados entre otras cosas a certificar la calidad de la gestión de la educación en las empresas (EFMD, s.f.), emite la acreditación *Corporate Learning Improvement Process* (CLIP), Procesos de Mejora del Aprendizaje Corporativo en español, basada en la comparación con otras compañías pares, aprendizaje en conjunto, transferencia de buenas prácticas, evaluación interna y evaluación externa.

Beneficios de las Universidades Corporativas

Para definir los beneficios que aportan las UC se considera la revisar tanto de los objetivos, responsabilidades así como los beneficios en sí citados por diferentes autores. Primeramente es necesario resaltar la idea de Dellepiane (2011), quien explica que la UC no debe ser el fin que busque la organización, más bien es el medio para desarrollar su talento humano y contribuir con los objetivos de la empresa, siendo este ámbito estratégico el principal beneficio de la UC por la cantidad de menciones que realizan muchos autores, Rubio (2012a) lo expone de mejor manera al considerarla como una oportunidad de la organización para transmitir la estrategia empresarial

Minetti (2011c), también menciona el ámbito estratégico como un beneficio al indicar que el propósito de la UC es mejorar la productividad referente a las metas y objetivo estratégicos propuestos, pero además expone otro beneficio al afirmar la importancia que tiene la UC para normalizar las competencias de sus empleados, aumentando su rendimiento y el de la empresa.

Para Mary Cárdenas de Gil (Learning Review, 2011a) la estrategia también es considerada como un beneficio de la UC al decir que la creación de la misma es una estrategia que permite impartir una educación oportuna y alineada a los objetivos de la empresa, optimizando los recursos invertidos en formación. También indica que al implementar una UC el aprendizaje deja de ser visto como un premio y empieza a ser visto como algo esencial del negocio al hacer que los empleados contribuyan de mejor manera al logro de los objetivos de la empresa.

De un grupo de entrevistas realizada a ex alumnos de universidades corporativas, Minetti (2011) presenta las ventajas que representan haber cursado estas universidades: conocimiento estratégico de la empresa, conocimiento a profundidad de su puesto de trabajo, equipos y técnicas a emplear, ventaja en el desarrollo del trabajo sobre los que no participaron de la formación en la universidad.

Por otro lado, Viltard (2013a) muestra otro beneficio de la UC cuando expone que una de las responsabilidades de la UC es presentar programas orientados a solucionar temas prácticos de las empresas.

Herrera (2011) presenta un grupo de beneficios de la UC al organizar su estrategia en una misión, dos objetivos y un beneficio, siendo la misión la de impartir conocimiento a los empleados de la empresa alineada a su estrategia, los objetivos son la identificación del mejor talento humano para la elección de líderes y la retención del personal, finalmente su beneficio es el de hacer de la gestión del talento humano un activo de la empresa.

Para Ferrer (2009) el objetivo que busca la UC y por lo tanto un beneficio es hacer del Talento Humano un componente clave para hacer a la empresa más competitiva en su mercado, además proyecta a las corporaciones con una imagen innovadora que incentiva la inclusión de nuevos empleados. El autor, también presenta otro beneficio, aunque no muy común como el de realizar funciones de innovación e investigación. Finalmente explica un beneficio adicional que es el de otorgar títulos universitarios a sus empleados que sean reconocidos en el ámbito público, lo que permite incentivar al trabajador a superarse y desarrollar sus habilidades.

Otros beneficios adicionales de la creación de la UC son las presentadas por Lozano (2008) que es formar perfiles ideales tanto para los directivos como para los trabajadores, la de Peñalver (2008) que a su vez presenta una ventaja de imagen corporativa al observar que la UC se convierte en un símbolo de prestigio en la empresa por el cuidado que demuestra en el desarrollo de sus empleados y la de Rodríguez (2009) al explicar que uno de los principales objetivos de la Universidad Aviva es el de mostrar la formación académica que recibirá cada uno de los empleados en el mediano plazo para conseguir su alineación con su puesto de trabajo.

Carazo (2009) manifiesta algunos de los beneficios de la creación de la UC de Caixanova, primeramente indica el beneficio estratégico como es el controlar y gestionar eficientemente la formación del personal, alineando los esfuerzos de la formación con la estrategia empresarial y luego identifica un beneficio que aún no se ha nombrado como es el de solventar la necesidad de crear una única cultura entre los empleados de distintas regiones.

En la Tabla 1 de los Anexos, se presenta un resumen de los diferentes beneficios identificados de la creación de una UC.

Principales obstáculos en las Universidades Corporativas

Un primer inconveniente en la creación de una UC como lo expone Whitehouse (2012) es el costo que representa su implementación y mantenimiento, así como el hecho de tener que gestionar una nueva área en la empresa que es extraña al giro del negocio. Estos altos costos y nuevas gestiones evidencian y complementan a

los problemas indicados por Lozano (2008), primero que la empresa tiene que ser de gran tamaño y segundo que la empresa debe ser sólida. Se entiende por empresas de gran tamaño aquellas que son complementarias a la definición de empresas MIPYMES, lo que se traduce en empresas que poseen un ingreso bruto anual superior a 5,000,000.00 de dólares y con una cantidad superior a los 200 empleados (Reglamentos al Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones, 2010).

Desde otro punto de vista, se considera un obstáculo en la creación de una UC la competencia que existe con las Universidades Tradicionales (Ferrer, 2009), sin embargo afirma que las oportunidades son mayores al trabajar conjuntamente los dos tipos de universidades. Castro (2011) también afirma ello y propone una alternativa a la creación de UC y es promover una mayor vinculación entre empresas y universidades tradicionales, para que mediante la colaboración de ambas partes se desarrolle programas de formación continua y conseguir mejorar la competencia de los empleados, citando el caso de UPAEP⁹ Online, que desarrolló programas académicos personalizados para Volkswagen de México y SEAT.

Debido a las normativas y leyes que rigen cada país, los requerimientos para la creación de una universidad se tornan muy complejos (Peñalver, 2008) constituyendo otro obstáculo para la UC, asimismo propone una alternativa para solucionarlo y es cambiar el nombre por el de Institutos o Academias.

LA UC EN AMÉRICA LATINA

Principales empresas en América Latina

Para determinar las principales empresas en América Latina (AL) se utilizó la información del estudio de ranking de América Economía Intelligence del año 2014. América Economía (s.f.), como lo expone en su página web es una plataforma generadora de contenidos, dedicada al estudio financiero de la región de AL, posee sus oficinas centrales en Chile, sucursales en todos los países de AL, entre otros, América Economía Intelligence es su unidad de análisis y estudios.

Para elaborar el ranking 2014, América Economía (s.f.) realizó una revisión de los registros contables del año 2013, cuya información fue validada en bolsas de valores, superintendencias, memorias, sitios web e información personalizada solicitada a las distintas empresas. Para el presente trabajo se revisarán las 20 principales empresas de AL presentadas en el ranking 2014, exponiendo las ventajas obtenidas de sus UC en caso de poseer una.

Universidades Corporativas en Empresas de América Latina

PETROBRAS

País: Brasil. Sector: Petróleo y Gas. Ventas 2013: 130,150.30 millones de dólares. Empleados: 86,111. Propiedad: Estatal. Ranking 1.

Según los autores Huerta y Ruíz (2012), consideran que uno de los factores del éxito de Petrobras es su interés en la inversión de la capacitación de su talento humano, entre ellos remarcan la Universidad Petrobras y su alineación al plan de negocios. Creada con la intención de capacitar al personal de Petrobras, ahora es la encargada de crear y ejecutar planes pedagógicos – empresariales alineados al plan de negocio a 5 años. Sus cursos van desde capacitación continua de corta duración hasta doctorados, con un promedio de 100 horas anuales de capacitación por empleado. Como ventajas adicionales de la UC respecto a las UT son sus cursos específicos en materia de hidrocarburos (Benavides, 2011) y cubrir lagunas de conocimiento críticas para su desarrollo (iProfesional, 2012).

PEMEX

País: México. Sector: Petróleo y Gas. Ventas 2013: 122,995.50 millones de dólares. Empleados: 154,774. Propiedad: Estatal. Ranking 2.

Pemex creó una universidad corporativa para su gestión del conocimiento, inició su gestión en el último trimestre del 2012, a finales del 2013 en cambio inició su etapa operativa (Islas, 2014), además se inició con la construcción de su centro de capacitación en septiembre del 2014 y según su director Emilio Lozoya Austin (Rosas, 2014) una de las ventajas de la UC es la aceleración del aprendizaje en materia exclusiva del sector petrolero, además lo caracteriza como un lugar de intercambio de experiencias internas y externas. CNN Expansión (2014) indica también uno de los objetivos de la creación de la universidad que según el director de PEMEX es el de afrontar los cambios normativos a la reforma energética, también indicó el vínculo que tendrá la universidad con las UT para poder generar talentos según las necesidades de PEMEX. Rodríguez (2014) en su reportaje, indica que el director Lozoya espera con la creación de la UC hacer de PEMEX una de las mejores empresas petroleras del mundo.

PDVSA

País: Venezuela. Sector: Petróleo y Gas. Ventas 2013: 116,256.50 millones de dólares. Empleados: 111,342. Propiedad: Estatal. Ranking 3.

⁹ Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla

Poseía una UC llamada Centro Internacional de Educación y Desarrollo (CIED) creada en el año 1995 (León, 2013), fue considerado un ente encargado del adiestramiento tanto técnico como gerencial, transmisor de las mejores prácticas, planificador de carrera, así como un lugar para la interacción entre la parte operativa y gerencial de la empresa e impulsaba el desarrollo de una cultura organizacional del cual se sentían parte todos sus trabajadores. Actualmente cambiaron su estrategia de capacitación del talento humano, apoyado al personal a seguir especializaciones en universidades e institutos del estado según un plan establecido.

AMÉRICA MÓVIL

País: México. Sector: Telecomunicaciones. Ventas 2013: 60,079.70 millones de dólares. Empleados: 163,524. Propiedad: Privada. Ranking 4.

No posee una UC para todas sus filiales y subsidiarias, sin embargo una de sus filiales TELMEX posee un centro de información especializado en tecnologías de la información INTTELMEX IT (INTTELMEX IT, s.f.) cuyo contexto es similar al de una UC, adoptando como objetivos principales la formación de profesionales de muy alto nivel y mejorar la competitividad de la empresa.

VALE

País: Brasil. Sector: Minería. Ventas 2013: 43,323.50 millones de dólares. Empleados: 83,286. Propiedad: Privada. Ranking 5.

La empresa VALE tiene su UC llamada Valer, durante su cumpleaños número 10, VALE (2013) indica que el principal objetivo de la UC es el desarrollo de las personas, tanto a nivel personal como profesional, además posee un objetivo importante el de crear sus propios ingenieros en puertos y ferrovías ya que las UT no ofertan este tipo de contenido en sus facultades (iProfesional, 2012). Dos características importantes de la UC de VALE son su interés por las comunidades de sus zonas de influencia (VALE, 2014), promoviendo en las mismas el acceso a la educación y su oferta de cursos enfocados en el desarrollo de competencias alineados a los intereses estratégicos de la empresa. Bispo (2008) al hablar sobre la estrategia de Valer, indica dos finalidades más, por un lado atraer el talento y por otro retenerlo.

JBS FRIBOI

País: Brasil. Sector: Alimentos. Ventas 2013: 39,658.00 millones de dólares. Empleados: 185,000. Propiedad: Privada. Ranking 6.

A pesar de su inversión en programas de capacitación para el desarrollo de sus empleados (JBS FRIBOI, s.f.), tanto en el área técnica como

en el gerencial, la empresa no cuenta con una UC como tal para la gestión de su talento humano.

ODEBRECHT

País: Brasil. Sector: Multisector. Ventas 2013: 37,827.20 millones de dólares. Empleados: 181,556. Propiedad: Privada. Ranking 7.

La empresa ODEBRECHT (s.f.) basa su gestión de capacitación del talento humano llamadas Personas del Conocimiento en base a programas de capacitación, mismos que se encuentran organizados por la Tecnología Empresarial Odebrecht (TEO) y se ejecuta mediante convenios y asociaciones con instituciones educativas externas, sin embargo no es en sí una UC.

PETROBRAS DISTRIBUIDORA

País: Brasil. Sector: Petróleo y Gas. Ventas 2013: 37,115.60 millones de dólares. Empleados: 4,550. Propiedad: Estatal. Ranking 8.

Petrobras Distribuidora (s.f.) es una filial de PETROBRAS, no posee una UC para la capacitación de su recurso humano, lo gestiona mediante programas, uno de ellos es el *Programa de Estágio*, que ofrece oportunidades de aprendizaje técnico para estudiantes de nivel medio y vivencias de aprendizaje profesional para estudiantes de nivel superior.

ECOPETROL

País: Colombia. Sector: Petróleo y gas. Ventas 2013: 32,516.20 millones de dólares. Empleados: 9,150. Propiedad: Estatal. Ranking 9.

La UC de ECOPETROL fue creada en el año 2008 por dos motivos, primero como estrategia de formación de su personal y segundo el aseguramiento de la transferencia del conocimiento crítico (SAP, 2014). Para Guerra (2011), la UC fue tratada como un sistema de gestión del conocimiento y tecnología que son utilizados como un medio de apalancamiento de las ventajas competitivas de la empresa, desarrollo de patentes de propiedad intelectual, una alineación con los objetivos estratégicos, la solución de problemas reales, entre otros.

WAL-MART DE MÉXICO Y CENTROAMÉRICA

País: México. Sector: Retail. Ventas 2013: 32,494.00 millones de dólares. Empleados: 226,289. Propiedad: Privada. Ranking 10.

Según su informe anual Walmart México y Centroamérica (2015) gestionan la capacitación de su talento mediante programas de desarrollo como capacitaciones, becas, coaching y miden los resultados mediante evaluaciones de desempeño. Además poseen academias como la de ventas, operaciones, comercial, mismas que poseen su propio modelo educativo y culmina con la graduación de los empleados siendo un modelo similar al de la UC. Las principales ventajas de

dicha academia son las del conocimiento en detalle del negocio, conocimiento de los clientes y desarrollo integral del empleado, basado en los principios de la *Cultura Walmart*.

ULTRAPAR

País: Brasil. Sector: Petróleo y Gas. Ventas 2013: 26,013.90 millones de dólares. Empleados: 9,235. Propiedad: Privada. Ranking 11.

ULTRAPAR (s.f.) posee un programa de prácticas orientado a la iniciación de sus futuros líderes, en donde se forma y retiene al personal altamente calificado siendo la puerta de entrada a la empresa, sin embargo no es una UC propiamente. Una de sus empresas Ipiranga por el contrario si posee una UC llamada Universidad Ipiranga.

TECHINT

País: Argentina. Sector: Siderurgia y Metalurgia. Ventas 2013: 25,378.00 millones de dólares. Empleados: 59,196. Propiedad: Privada. Ranking 12.

TECHINT, posee una UC llamada TenarisUniversity encargada de difundir de manera estratégica el conocimiento y la especialización todos sus empleados, cuenta con varios programas que pretenden dinamizar el aprendizaje y prevé dictar programas abiertos a estudiantes de ingenierías y personal de empresas pymes (iProfesional, 2015). Para TENARIS (s.f.), TenarisUniversity es la encargada de integrar el conocimiento y la experiencia de manera estratégica, trabaja a nivel mundial asegurándose de que todos reciban la misma información, la misma calidad y desarrollen las mismas habilidades. Su misión gira en torno al *Activo del conocimiento*, proponiendo su gestión desde su reclutamiento hasta su transferencia.

GPA – GRUPO PÃO DE AÇUCAR

País: Brasil. Sector: Retail. Ventas 2013: 24,643.60 millones de dólares. Empleados: 160,660. Propiedad: Privada. Ranking 13.

GPA, en sí no posee una UC, gestiona su talento humano mediante 4 programas que permiten a sus empleados escalar en la escala corporativa (GPA, s.f.), además posee el Instituto GPA creado con la intención de promover el desarrollo humano mediante la capacitación, trabajo social y cultural y está dirigido para tanto los empleados del grupo como el público en general (INSTITUTO GPA, s.f.). Sin embargo como lo indica Ferreira (2014) una de sus tiendas, Assaí, debido a su plan de creación de nuevas tiendas creó en 2013 una UC, la Universidad de Assaí, con la intención de crecer de manera sostenible. La misma ofrece capacitación tanto a nivel inicial como a nivel superior y está puesta a disposición de todos los empleados de Assaí como de sus familiares, para gestionar la titulación a nivel superior trabaja

mediante convenio con la Universidad de Anhembi Morumbi (Gironews, 2014).

COMISIÓN FEDERAL DE ELECTRICIDAD

País: México. Sector: Energía Eléctrica. Ventas 2013: 24,352.00 millones de dólares. Empleados: 70,450. Propiedad: Estatal. Ranking 14.

La CFE (s.f.) creó el sistema universitario Universidad Tecnológica CFE (UTEC CFE) para desarrollar el crecimiento personal y profesional de sus empleados. Posee un modelo de universidad basado en convenios con instituciones educativas reconocidas en México. Pérez (2012) indica que en los orígenes de la UTEC se enfocaron en dos ramales, uno dirigido hacia perfiles de puestos que se encontraban disponibles y otro hacia el desarrollo continuo de los empleados. Una peculiaridad de esta universidad es que posee únicamente personal de administración, mientras que el personal dedicado a la docencia pertenece a instituciones educativas externas con las que mantienen convenios.

EMPRESAS COPEC

País: Chile. Sector: Multisector. Ventas 2013: 24,346.00 millones de dólares. Empleados: 23,124. Propiedad: Privada. Ranking 15.

A pesar de que EMPRESAS COPEC (s.f.) gestiona sus recursos humanos orientado al desarrollo integral de todos los que conforman la empresa mediante programas de capacitación, becas, actividades culturales y recreacionales, etc, no posee una UC que gestione directamente el conocimiento de su capital humano.

IPIRANGA PRODUCTOS DE PETRÓLEO

País: Brasil. Sector: Petróleo y Gas. Ventas 2013: 22,763.30 millones de dólares. Empleados: 2,200. Propiedad: Privada. Ranking 16.

IPIRANGA, gestiona la capacitación de su talento humano a través de su UC Universidad Ipiranga (s.f.), cuyo objetivo es el de desarrollar el conocimiento tanto de sus empleados como de sus clientes. Posee dos escuelas, la *Escuela de Formación* encargada del desarrollo profesional de sus empleados y una oportunidad para mantener y desarrollar el negocio, la segunda es la *Escuela de Retail* concebida con la intención de mejorar los conocimientos de sus clientes. También se apostó mediante la creación de la UC la difusión de la cultura organizacional y la motivación a la capacitación continua.

RAÍZEN COMBUSTÍVEIS

País: Brasil. Sector: Bioenergía. Ventas 2013: 20,715.30 millones de dólares. Empleados: 45000. Propiedad: Privada. Ranking 17.

Raizen gestiona el conocimiento de su talento humano mediante capacitación y programas de

entrenamiento, uno de formación y otro de reclutamiento, sin poseer por lo tanto una UC para su gestión.

CENCOSUD

País: Chile. Sector: Retail. Ventas 2013: 19,743.90 millones de dólares. Empleados: 154,603. Propiedad: Privada. Ranking 18.

Dispone de una UC llamada Instituto Cencosud, mismo que es considerado una Unidad de Negocio sin fines de lucro (CENCOSUD, 2013), entre los principales objetivos del instituto está el consolidar el conocimiento interno de la empresa, con la intención de utilizar dicha información para desarrollar rápidamente al personal y a los nuevos talentos, adicional, mediante el instituto se impartió a todos sus empleados el Código de ética de la empresa, demostrando que es posible estandarizar ciertos conocimientos a nivel de toda Latinoamérica.

FEMSA

País: México. Sector: Bebidas y licores. Ventas 2013: 19,725.70 millones de dólares. Empleados: 209,232. Propiedad: Privada. Ranking 19.

FEMSA (2012) exponen la creación de la Universidad FEMSA como socio estratégico de la empresa haciendo de ella el vehículo de transformación del negocio, pretendiendo conseguir una adaptación rápida del personal a los cambios de la estrategia del negocio, además tiene la función de asegurar la adecuada capacitación del personal en distintos lugares geográficos, cuyo contenido debió ser previamente recopilado por la misma. Para el cumplimiento de los objetivos de la UC, FEMSA (2015) asentó las bases de la universidad sobre un modelo de *Gestión Integral del Talento*, encargada de la *Planificación del Recurso Humano*, que abarca la planeación del talento, la gestión de la sucesión y la gestión de carrera.

BRASKEM

País: Brasil. Sector: Petroquímica. Ventas 2013: 17,488.90 millones de dólares. Empleados: 7,365. Propiedad: Privada. Ranking 20.

La empresa BRASKEM (s.f.) gestiona la capacitación de su recurso humano principalmente a través de *Programas de Desarrollo* en diversos ámbitos, no es una UC como tal, sin embargo utiliza mucho, mediante convenios y asociaciones, los recursos desarrollados en otras empresas como es el caso de la Tecnología Empresarial Odebrecht (TEO) entre otras, además su amplia gama de programas van desde planes de vida y carreras, MBA, liderazgo hasta la preparación del personal próximo a jubilarse.

Beneficios de las UC en empresas de América Latina.

De las 20 principales empresas en América Latina, 13 poseen una UC (65%), siendo 10 UC de posesión directa y 3 de posesión indirecta a través de una de sus filiales o empresas que conforman la organización. Respecto al tipo de empresa si es pública o privada, 6 empresas son de carácter estatal de las cuales 4 poseen una UC y 14 son privadas siendo 9 las que gestionan su conocimiento mediante una UC.

También se evidenció que de las 20 empresas, 10 pertenecen a Brasil, de ellas 5 poseen una UC. Sigue en cantidad México con 5 empresas, todas poseen una UC. Por su parte Chile posee 2 empresas en el ranking indicado, una de las cuales posee una UC. Colombia y Argentina también ingresan en el listado de las principales empresas con una cada uno, en ambos casos las empresas poseen una UC como gestión del conocimiento del Talento Humano. Finalmente Venezuela también tiene una empresa dentro del grupo principal, misma que no posee una UC. De las empresas que no poseen una UC como gestión de la capacitación de su talento humano, vale la pena notar que la mayoría utiliza un modelo de creación de *Programas* para solventar las necesidades de capacitación y a su vez la alineación a los objetivos de la empresa.

En la Tabla 2 de los Anexos se presenta un resumen de objetivos por los que se crearon las distintas UC en las principales empresas de América Latina, así como las ventajas que representa el tener una UC propia.

LA CORPORACIÓN ELÉCTRICA DEL ECUADOR CELEC EP

Constitución de CELEC EP

CELEC EP. (s.f.) es una empresa pública estratégica cuyas principales actividades son la generación y transmisión de energía eléctrica. Se creó mediante decreto ejecutivo el 14 de enero del año 2010. Está formada por 13 Unidades de Negocios y una Oficina Matriz, dedicadas a la generación hidroeléctrica, eólica, térmica, transmisión de energía y en menor cantidad a la distribución eléctrica y a actividades de importación/exportación de energía. Actualmente es la empleadora de un total de 3657 talentos.

Capacitación Corporativa en CELEC EP

Como se menciona en la planificación de CELEC EP. (2013), realizada por la Oficina Matriz, encargada de la gestión a nivel de Corporación, poseen una política clara sobre el "Reconocimiento del talento humano como el principal activo de la Corporación, priorizando su desarrollo, pertenencia y compromiso bajo un ambiente favorable y de respeto" (p. 11), siendo el cumplimiento de la misma de carácter

obligatorio tanto para su Oficina Matriz como para sus Unidades de Negocio.

También poseen un objetivo estratégico dedicado por completo al talento humano, es el objetivo de “Incrementar el desarrollo del Talento Humano” (CELEC EP., 2013, p. 15) para cuyo cumplimiento han establecido dos estrategias, primero “Implementar un sistema integrado de administración del Talento Humano” y segundo “Desarrollar un Sistema de Gestión y Administración del Conocimiento” (CELEC EP., 2013, p. 21). Para el cumplimiento de la primera estrategia la Oficina Matriz estableció los lineamientos para todas las Unidades de Negocio mediante un reglamento en la que define el tipo de capacitaciones que existe, se define el auspicio para la formación académica, solicitan el plan de capacitación anual y definen las responsabilidades y niveles de autorización del plan. Su propuesta está encaminada a trabajar con un modelo de Gestión por Competencias y se encuentran desarrollando los procedimientos para su plena ejecución. Además, está propuesta la creación de espacios físicos destinados a tareas de capacitación (M. Alomía, entrevista personal, 28 de febrero de 2015). Para el cumplimiento de la segunda estrategia están implementando un Modelo Integrado de Gestión – eMIG.

CC en CELEC EP. Hidropaute

Para conocer la metodología de CC en CELEC EP., se realizó una entrevista al personal de Talento Humano de una de sus Unidades de Negocio, como lo es CELEC EP. Hidropaute, y además se revisó la información contenida en su página web y su Intranet. La capacitación en Hidropaute está basada en un modelo de gestión por competencias, se encuentra sistematizada y fue definida inicialmente por una consultoría cuyo resultado es un proceso llamado *Evaluación de Competencias y Capacitación* contenida dentro del macro proceso *Talento Humano* (M. Alomía, entrevista personal, 28 de febrero de 2015). Vale la pena mencionar que el proceso está alineada al apartado 1 de los *Principios que Orientan la Administración del Talento Humano de las Empresas Públicas*, que indica “Profesionalización y capacitación permanente del personal, mediante el manejo de un Plan de Capacitación y fomento de la investigación científica y tecnológica acorde a los requerimientos y consecución de objetivos de la empresa” (Ley Orgánica de Empresas Públicas, 2009, Art. 20).

Dicho proceso tiene el propósito de “Establecer los lineamientos para evaluar las competencias, diagnosticar las necesidades de capacitación y formular el Plan de Formación y Capacitación en la Unidad de Negocio Hidropaute, como parte de la Gestión de Talento Humano” (CELEC EP. – Hidropaute, s.f., párr. 1). Está conformado por un grupo de entradas que consiste básicamente en

necesidades de capacitación, luego dichas entradas son procesadas por un conjunto de actividades para obtener el resultado esperado que es el de contar con un plan de capacitación.

Las entradas o necesidad de capacitación se originan principalmente de los perfiles de cargos a través de la evaluación del nivel de desarrollo y competencias, dichos perfiles se definieron originalmente mediante una consultoría y luego se fueron ajustando mediante la utilización de un manual emitido por CELEC EP. – Matriz cuyo objetivo es el de alinear el perfil de todas las Unidades de Negocio de CELEC EP. Una segunda necesidad de capacitación está dada por solicitudes de capacitación consultadas directamente a las Subgerencias o Jefaturas Departamentales, quienes a su vez determinan las mismas buscando el cumplimiento de objetivos, planes de trabajo, proyectos, cambios organizacionales, tecnológicos entre otros. También existen actividades no programadas que son fuentes de necesidad de capacitación como por ejemplo cambios en políticas, cambios en directrices institucionales, etc. y que necesitan capacitación adicional inclusive con mayor prioridad.

De estas entradas se obtiene un plan de capacitación anual que sirve de insumo para las diferentes acciones de capacitación como puede ser una capacitación dada por personal externo, capacitación realizada por personal interno, talleres, visitas técnicas, dependiendo de las necesidades que se presenten.

A partir del presente año se pretende implementar una *Evaluación de Reacción*, que consiste en medir ciertos parámetros para tener una medida de la efectividad de la capacitación. Anteriormente se pretendió transmitir lo aprendido al resto de personal relacionado con la temática luego de recibida la capacitación, sin embargo no se obtuvieron buenos resultados principalmente por la disponibilidad del personal.

Hidropaute gestiona un índice respecto a la capacitación, es el *Porcentaje de personal capacitado respecto a la dotación efectiva*, que corresponde al número de personal capacitado al menos una vez sobre el número de personal total de la empresa, estableciéndose una meta del 80% para el presente año.

Para el proceso en mención existe un procedimiento desarrollado con una consultoría de implementación de un sistema de gestión integrado de la unidad, en él se describe la metodología de evaluación, el levantamiento de requerimiento con los Subgerentes y los Jefes, la evaluación contra los perfiles, el desarrollo del plan y la ejecución.

Como herramienta de gestión utilizan un software llamado Compers, en el que existe un módulo de capacitación, encargado de guardar todas las

evaluaciones realizadas, las acciones de capacitación posible alineadas a las competencias que se tienen y forma parte de los perfiles. Se toma la evaluación al personal, se analiza el resultado para determinar la competencia en la que existen carencias y se busca en la base de acciones de capacitación para mejorar la competencia. De esta manera se define el plan de capacitación, el mismo que se presenta al empleado.

Como un punto interesante se tiene la atención que se ha dado a la transferencia del conocimiento, así a nivel interno se ha apostado a la capacitación realizada por el personal interno, basada en el resultado de las distintas evaluaciones, para ello desde el año 2014 se ha venido realizando acciones como un taller llamado *Formación de Formadores*, mismo que es impartido al personal que posee mayor experiencia y habilidades con la intención de desarrollar en ellos el potencial de enseñar. El objetivo del presente año es realizar la mayor cantidad de capacitación en las propias instalaciones de la unidad. A nivel de Unidades de Negocios se ha desarrollado visitas técnicas resultado de la evaluación del clima laboral, su propósito es el de identificar buenas prácticas que puedan ser aplicadas en la Unidad de Negocio Hidropaute. A nivel de CELEC EP. Matriz se ha ofertado cursos a toda la Corporación en Contratación Pública.

Referente a las relaciones con Instituciones de Educación Superior, Hidropaute mantiene un convenio con la Universidad de Cuenca, que le permite presentar la necesidad a dicha universidad para que desarrollen el contenido y ofrezcan la capacitación a precios preferenciales.

Existe un punto que aún no se ha desarrollado como es el Plan de Carrera, se ha recibido capacitación al respecto, pero no se contempla algo en concreto en los planes de la gestión del Recurso Humano, sin embargo se ha revisado la información de la nueva versión del software Compers en la que permite establecer planes de carrera lo que sería una ventaja al momento de tomar alguna acción al respecto.

VENTAJAS DE LA UC SOBRE LA CC EN CELEC EP. HIDROPAUTE

Para determinar las ventajas o desventajas que tiene la UC sobre la CC que se utiliza en CELEC EP. Hidropaute, se realizó un listado de las ventajas de la UC indicadas por diversos autores conjuntamente con las ventajas de la UC indicadas por las principales empresas de Latino América y se comparó con las ventajas de la metodología actual de CC en CELEC EP. Hidropaute, en la Tabla 3 de los Anexos se puede observar la comparación de las ventajas de la UC sobre la CC.

En total se identificaron 42 ventajas consolidadas indicadas por autores de diversos libros y documentación sobre el tema y de las empresas que implementaron una UC para la gestión de la capacitación en sus empresas. De las mismas, 13 son solventadas con la metodología actual de CC en CELEC EP. Hidropaute, lo que significa que aún existe 29 temas que se podrían mejorar con la implementación de una UC en CELEC EP.

LA UC Y EL PLAN NACIONAL DEL BUEN VIVIR

El Ecuador cuenta con una postura política muy definida, reflejada en el Plan Nacional del Buen Vivir 2013-2017 (SENPLADES, 2013), siendo una guía a seguir tanto para el gobierno como para los habitantes. Dicho plan consta de 12 objetivos nacionales, con sus políticas, líneas estratégicas y metas. El objetivo número 11 “Asegurar la soberanía y eficiencia de los sectores estratégicos para la transformación industrial y tecnológica” (párr. 1) y sus lineamientos 11.1.s “Articular la oferta educativa técnica y superior con las necesidades de transformación productiva, tecnológica e industrial del país” (párr. 21) y 11.1.t “Fortalecer la investigación científica en los ámbitos energéticos, de industrias básicas y de generación y uso sustentable de energía renovable, para la industria, los hogares, el transporte y la producción” (párr. 22) dan las pautas para buscar potenciar las capacidades del Talento Humano que se desarrollan en el sector eléctrico mediante la capacitación, y qué mejor que sea mediante una UC a nivel de CELEC EP. El Ministerio de Electricidad y Energía Renovable posee responsabilidad directa en el cumplimiento del objetivo, sus lineamientos y metas, siendo la Corporación Eléctrica del Ecuador un actor determinante para el cumplimiento del plan.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Luego del análisis comparativo entre las ventajas de la implementación de la UC presentadas por diversos autores y las principales empresas Latinoamericanas, respecto a las ventajas presentes en la actual metodología de Capacitación Corporativa en CELEC EP, se evidencia claramente que la creación de una UC representaría una mejora sustancial en la gestión del conocimiento, por lo tanto se concluye que sí es conveniente la creación de una Universidad Corporativa en CELEC EP.

Ecuador está viviendo un momento histórico de transformación en referencia al cambio de su matriz energética, de la cuál CELEC EP. es uno de los actores principales y dicha matriz constituye el orientador de sus objetivos estratégicos, como lo indica Dellepiane (2011) se podría utilizar la UC como el medio para contribuir con el cumplimiento de sus nuevos objetivos empresariales, por lo tanto ahora es el momento adecuado para crear una UC en CELEC EP.

Debido a los grandes cambios internos que se avecinan en CELEC EP. al buscar cumplir uno de sus orientadores como es el consolidar la actividad empresarial del sector eléctrico bajo su tutela (CELEC EP, 2013), que implica entre otras cosas la inclusión de las empresas eléctricas distribuidoras del país que superan en mucho el número actual de trabajadores, convierte al ahora en un momento oportuno para crear una UC y poner en práctica lo indicado por FEMSA (2012), hacer de ella el vehículo de transformación organizacional, procurando conseguir una adaptación rápida del personal a los cambios venideros.

Las condiciones actuales de CELEC EP. no son similares a las primeras 500 empresas en América Latina, considerando su facturación bruta y su número de empleados, mismos que fueron para el año 2014 alrededor de 700 millones de dólares y 3600 empleados. De llegar a consolidarse las empresas del área de distribución, aumentaría la facturación bruta a 2500 millones de dólares y los empleados a 10000, lo que le permitiría establecerse en el rango de las empresas número 200 a la número 250 (América Economía, s.f.), concluyendo que la realidad de las empresas estudiadas sería similar a la de CELEC EP. y por lo tanto sería factible adoptar la metodología de implementación de dichas empresas como guía para la creación de la UC en CELEC EP.

La UC podría ser implementada a más del desarrollo profesional de los empleados de CELEC EP. como un instrumento para el desarrollo personal, similar a lo que hizo Walmart México y Cetroamérica (2015), hacer del desarrollo integral de sus empleados una de sus mayores ventajas, o a lo implementado por VALE (2013) y CFE (s.f.) en donde el desarrollo personal de los empleados constituye uno de los objetivos de la UC, se podría realizar mediante capacitación en ámbitos de autoestima, economía familiar, equilibrio trabajo – familia, etc, y cuyos programas podrían ser tratados de manera virtual sin necesidad de capacitadores, logrando mejorar la calidad de vida de los trabajadores, influenciando por lo tanto en su rendimiento laboral.

El tiempo de respuesta de cualquiera de las Unidades de Negocio de CELEC EP para afrontar algún problema, disminuiría al concebir a la UC como un concentrador de conocimientos, utilizando la estrategia de SAP (2014) de crear una UC como la aseguradora de la transferencia del conocimiento crítico o la de León (2013), hacer de la UC el transmisor de las mejores prácticas, ya que podría contener el expediente de problemas pasados que probablemente ayuden a solucionar los problemas presentes.

La implementación de una UC dotaría a CELEC EP de prestigio, al ser la primera empresa ecuatoriana en poseer una UC y ser reconocida como una empresa con conciencia del cuidado de su personal, lo que permitiría atraer al talento humano, retenerlo (Bispo, 2008) e identificar a los líderes (Herrera, 2011). También nos permitiría ser parte de los órganos que gestionan y controlan las UC (GlobalCCU, s.f.), participar de sus eventos, y ser reconocidos a nivel Mundial.

De emprender la creación de la UC como un medio para estandarizar las competencias de sus empleados (Minetti, 2011c), los procedimientos a utilizarse (McDonalds s.f.), así como para asegurar la recepción de la misma información, la misma calidad y el desarrollo de las mismas habilidades (TENARIS, s.f.), permitiría conseguir la rotación de trabajadores entre Unidades de Negocio, sin que se vea afectada la desempeño de las mismas. También sería posible crear perfiles optimizados (Lozano, 2008) al entender la problemática en conjunto de todas las Unidades de Negocio.

Al concebir a la UC como concentradora de conocimientos y experiencia (TENARIS, s.f.), se le podría dotar de funciones adicionales como es la línea de la investigación y el desarrollo (Ferrer, 2009), lo que a su vez permitiría optimizar la utilización del conocimiento del talento humano y los esfuerzos que se realizan independientemente en cada Unidad de Negocio, convirtiendo a CELEC EP en una empresa innovadora del sector eléctrico, generadora de patentes, propiedad intelectual (Guerra, 2011), etc y no solo productora como lo es actualmente.

La versatilidad que ofrece la tecnología hoy en día para la creación de cursos virtuales Silvio (2000), permitirán que mediante una UC se profundice a voluntad el conocimiento de puestos de trabajo, equipos o técnicas, teniendo presente que será necesario únicamente un gran esfuerzo temporal inicial durante la creación de los cursos para luego disminuir e inclusive prescindir de personal en la oferta de dichos cursos.

Una de las grandes ventajas que acompañará la creación de una UC será la gestión de planes de carrera para el personal que labora en la institución (Rodríguez 2009), lo que representa dar un significado en la vida laboral de cada empleado y a su vez permitirá identificar a aquellos que se destaquen como líderes (Herrera, 2011) para continuar de manera adecuada con la dirección de la empresa y su estrategia.

El sector eléctrico ecuatoriano posee una planificación a mediano plazo lo que conlleva a CELEC EP tomar las acciones necesarias para su cumplimiento (CELEC EP., 203), creando para ello su propio plan, de contar con una UC como lo indican Huerta y Ruiz (2012) se podría prever las

necesidades de conocimiento que se generarán para el cumplimiento del plan, lo que lo convierte en un complemento ideal en la planificación.

Tres sectores que se podrían beneficiar de la creación de la UC en CELEC EP, son las comunidades de las zonas de influencia mediante la generación de contenido para capacitación de las mismas (VALE, 2014), el segundo sector lo constituyen las familias de los trabajadores (Ferreira, 2014), así mismo con la aplicación a ofertas educativas generadas para el efecto y finalmente el último sector lo constituyen los clientes (Universidad Ipiranga, s.f.), permitiendo capacitar a todos los abonados en materia de electricidad como por ejemplo en pequeños cursos de capacitación sobre las cocinas de inducción.

La UC también permite el equilibrio, complementariedad e integración del conocimiento con la experiencia (TENARIS, s.f.), ventaja que podría ser aprovechada por CELEC EP mediante talleres entre las distintas Unidades de Negocios o en la preparación del retiro del personal de mayor experiencia.

Para futuras investigaciones sobre el tema se recomienda analizar la creación de la UC como una Unidad de Negocio independiente y transversal al resto de Unidades de Negocio (Whitehouse, 2012), inclusive subsidiada y analizar su modelo de implementación según lo indica Peñalver (2008) como un agente de gestión del cambio.

De optar por la implementación de la UC en CELEC EP., se recomienda utilizar la misma inicialmente como un ente de comunicación global de la estrategia empresarial (VALE, 2014) mediante la oferta de cursos virtuales 100% de los empleados, luego en otras etapas podrían implementar acciones para la gestión del conocimiento técnico y el conocimiento administrativo (León, 2013).

Bibliografía

América Economía. (s.f.). *Portada | América Economía - El sitio de los negocios globales de América Latina*. Recuperado el 03 de Marzo de 2015, de Sitio web de América Economía: <http://www.americaeconomia.com/>

Benavides, J. (2011). Innovación en hidrocarburos en Colombia. *Universidad de los Andes. Revista de Ingeniería*(34), 83-85. Recuperado el 04 de Febrero de 2015, de <http://www.scielo.org.co/pdf/ring/nspe34/nspe34a13.pdf>

Bispo, P. (04 de Abril de 2008). *Quanto vale o conhecimento?* Recuperado el 04 de Febrero de 2015, de Sitio web RH.com.br: <http://www.rh.com.br/Portal/Desenvolvimento/Materia/5027/quanto-vale-o-conhecimento.html>

BRASKEM. (s.f.). *Carreras - Braskem*. Recuperado el 13 de Febrero de 2015, de Sitio web de BRASKEM: <http://www.braskem.com.br/site.aspx/Carreiras>

Carazo, J. (Septiembre de 2009). La Universidad Corporativa y el Proyecto GUN, pilares de la estrategia formativa de Caixanova. *Capital Humano*(235), 54-63. Recuperado el 17 de 07 de 2014, de [\[corporativa-y-el-proyecto-gun-pilares-de-la-estrategia-formativa-de-caixanova?commit.x=14&commit.y=8&commit=BUSCAR&locale=es&magazine_ids%5B%5D=2&q=La+Universidad+Corporativa+y+el+Proyecto+GUN\]\(http://capitalhumano.dev.nuatt.es/noticias_base/la-universidad-corporativa-y-el-proyecto-gun-pilares-de-la-estrategia-formativa-de-caixanova?commit.x=14&commit.y=8&commit=BUSCAR&locale=es&magazine_ids%5B%5D=2&q=La+Universidad+Corporativa+y+el+Proyecto+GUN\)](http://capitalhumano.dev.nuatt.es/noticias_base/la-universidad-</p>
</div>
<div data-bbox=)

Castro, M. (2011). Las universidades corporativas y el e-training. Un trabajo colaborativo para la formación del capital humano. *Learning Review*(35), 41. Recuperado el 30 de Julio de 2014, de <http://www.learningreview.com/universidades-corporativas/2539-las-universidades-corporativas-y-el-e-training-un-trabajo-colaborativo-para-la-formacion-del-capital-humano>

CELEC EP - Hidropaute. (s.f.). *Proceso: Talento Humano - Evaluación de Competencias y Capacitación*. Recuperado el 28 de Febrero de 2015, de Intranet de CELEC EP - Hidropaute: <http://intranethpa.celec.gob.ec/procesos/headers/view/87>

CELEC EP. (2013). Plan Estratégico 2013 - 2017. Recuperado el 24 de Noviembre de 2014, de https://www.celec.gob.ec/images/pdf/Pres_PE_2013_2017.pdf

CELEC EP. (s.f. a). *CELEC EP*. Recuperado el 29 de Abril de 2015, de Sitio web de CELEC EP: <https://www.celec.gob.ec>

CENCOSUD. (2013). *Memoria Anual 2012*. Recuperado el 13 de Febrero de 2015, de Sitio web de CENCOSUD: http://www.cencosud.com/wp-content/files_mf/cencosud2012memoriaanualannualreport95.pdf

CFE. (s.f.). *UTECE*. Recuperado el 11 de Febrero de 2015, de Sitio web de la Comisión Federal de Electricidad - División de distribución sureste: <http://utecsureste.cfe.gob.mx/>

Cinco Días. (22 de Septiembre de 2012). Universidades corporativas: las nuevas gestoras del conocimiento. *Diario Cinco Días*. Recuperado el 29 de Junio de 2014, de http://cincodias.com/cincodias/2012/09/22/economia/13482912_60_850215.html

CNN Expansión. (02 de Mayo de 2014). *Pemex crea su propia universidad*. Recuperado el 04 de Febrero de 2015, de Sitio web de CNN Expansión: <http://www.cnnexpansion.com/economia/2014/05/02/pemex-busca-especializar-a-trabajadores>

Colom, A. (2005). Continuidad y Complementariedad entre la educación formal y no formal. *Revista de Educación*(338), 9-22. Recuperado el 06 de Agosto de 2014, de http://www.mecd.gob.es/revista-de-educacion/numeros-revista-educacion/numeros-antteriores/2005/re338/re338_02.html

Dana, M. (2011). Expandiendo el e-Learning. *Learning Review*(35), 26. Recuperado el 29 de Julio de 2014, de <http://www.learningreview.com/universidades-corporativas/2537-expandiendo-el-e-learning>

Dellepiane, P. (2011). TICs y web 2.0 en universidades y universidades corporativas. *Learning Review*(35), 22-23. Recuperado el 01 de Agosto de 2014, de <http://www.learningreview.com/universidades-corporativas/2515-tics-y-web-20-en-universidades-y-universidades-corporativas>

EFMD. (s.f.). *EFMD - Business School Accreditation, Corporate Learning*. Recuperado el 23 de Abril de 2015, de EFMD Web site: <https://www.efmd.org/>

EMPRESAS COPEC. (s.f.). *Recursos Humanos*. Recuperado el 13 de Febrero de 2015, de Sitio web de EMPRESAS COPEC: <http://www.empresascopec.cl/negocios/recursos-humanos/>

FEMSA [FEMSA]. (2012). *Universidad FEMSA [Archivo de Video]*. Recuperado el 16 de Febrero de 2015, de https://www.youtube.com/watch?v=-Z_Sp20wriE

FEMSA. (2015). *Informe de Sostenibilidad FEMSA 2014*. Recuperado el 11 de Mayo de 2015, de Sitio web de FEMSA: http://www.femsa.com/sites/default/files/FEMSA_SR14_Spa.pdf

Ferrando, G. (2003). Evaluación de la calidad de la educación continua. Posgrados y postítulos. *Calidad en la Educación*(18), 11-20.

Ferreira, H. (2014). *Programas empresariais beneficiam colaboradores em sua formação*. Recuperado el 11 de Febrero de 2015, de Sitio web de BENPARANA:

- <http://www.bemparana.com.br/noticia/343825/programas-empresariais-beneficiam-colaboradores-em-sua-formacao>
- Ferrer, E. (2009). Universidades Corporativas, políticas y alianzas estratégicas. *Capital Humano*(232), 70-72. Recuperado el 01 de Agosto de 2014, de http://capitalhumano.dev.nuatt.es/noticias_base/ccion/en%20profundidad/universidades-corporativas-pol%C3%ADticas-y-alianzas-estrat%C3%A9gicas
- Fresina, A. (1997). The Three Prototypes of Corporate Universities. *Corporate University Review*, 5(1), 3-6.
- Gironews. (2014). *Assai Lança Programa Aprende Mais*. Recuperado el 11 de Febrero de 2015, de Sitio web de Gironews: <http://www.gironews.com/atacado-cash-carry/assai-lanca-programa-aprende-mais-26407/>
- GlobalCCU. (s.f.). *About US. Our History*. Recuperado el 13 de Noviembre de 2014, de Global Council of Corporate Universities: <http://www.globalccu.com/globalccu-our-history.html>
- GPA INSTITUTO. (s.f.). *SOBRE NOSOTROS*. Recuperado el 11 de Febrero de 2015, de Sitio web del Instituto GPA: <http://www.institutogpa.org.br/igpa/instituto/quem-somos/quem-somos.htm>
- GPA. (s.f.). *PROGRAMAS*. Recuperado el 11 de Febrero de 2015, de Sitio web de GPA: <http://www.gpabr.com/candidatos/opportunidades/programas/programas.htm>
- Guerra, O. (2011). *Gestión del Conocimiento en ECOPETROL S.A. Un paso más para ser una empresa de clase mundial*. Recuperado el 04 de Febrero de 2015, de Segundas Jornadas de Gestion y Conocimiento. Sitio web de IAPG: http://www.iapg.org.ar/sectores/eventos/eventos/listados/Presntacionesconocimiento/IAPG/Viernes/10.00LagestiondelconocimientoenECOPETROLS.A/ECOPETROL_GC_1.pdf
- Herrera, J. (2011). Una misión, dos objetivos y un beneficio. *Learning Review*(35), 36. Recuperado el 30 de Julio de 2014, de <http://www.learningreview.com/universidades-corporativas/2516-una-mision-dos-objetivos-y-un-beneficio>
- Huerta, C., & Ruíz, F. (2012). Petrobras: petróleo, finanzas publicas y desarrollo. *Revista Ola Financiera*, 5(12). Recuperado el 02 de Febrero de 2015, de <http://revistas.unam.mx/index.php/ROF/article/view/40389>
- INTTELMEX IT. (s.f.). *Programa de Formación en Alta Dirección IT*. Recuperado el 05 de Febrero de 2015, de Sitio web del Instituto Tecnológico de Teléfonos de México: <http://intelmex.telmex.com/intelmexit/index.html>
- iProfesional. (2012). *Universidades corporativas: una respuesta de empresas brasileñas a la falta de personal calificado*. Recuperado el 02 de Febrero de 2015, de Sitio web de iProfesional: http://www.iprofesional.com/notas/149636-Universidades-corporativas-una-respuesta-de-empresas-brasileas-a-la-falta-de-personal-calificado?page_y=0
- iProfesional. (2015). *Techint lanza sus MOOC: la universidad corporativa de Tenaris ofrece capacitación gratuita online*. Recuperado el 15 de Mayo de 2015, de Sitio web de iProfesional: <http://www.iprofesional.com/notas/211640-Techint-lanza-sus-MOOC-la-universidad-corporativa-de-Tenaris-ofrece-capacitacion-gratuita-online>
- Islas, L. (07 de Julio de 2014). Así funciona la Universidad de Pemex. *UNIÓN*. Recuperado el 04 de Febrero de 2015, de <http://www.unionguajalato.mx/articulo/2014/07/07/empresas/asi-funciona-la-universidad-de-pemex>
- Iyanga, A. (2011). *Política Educativa. Naturaleza, historia, dimensiones y componentes actuales*. Valencia: Nau Llibres.
- JBS FRIBOI. (s.f.). *Annual and Sustainability Report*. Recuperado el 05 de Febrero de 2015, de Sitio web JBS: <http://annualreport.jbs.com.br/eng/13.htm>
- Kettering University. (s.f.). *Our History & Archives*. Recuperado el 3 de Marzo de 2015, de <http://www.kettering.edu/about/our-history-archives>
- Learning Review. (2011a). UC: optimizando la inversión en formación. Reportaje a Mary Cárdenas de Gil. *Learning Review*(35), 33. Recuperado el 31 de Julio de 2014, de <http://www.learningreview.com/universidades-corporativas/2540-la-universidad-corporativa-conecta-el-aprendizaje-con-la-estrategia-corporativa>
- Learning Review. (2011c). Universidad Santander Río, innovación empresarial dentro de Argentina. Entrevista a Natalia Mileo. *Learning Review*(35), 30-31. Recuperado el 01 de Agosto de 2014, de <http://www.learningreview.com/universidades-corporativas/2514-universidad-santander-rio-innovacion-empresarial-dentro-de-argentina>
- León, O. (2013). El petróleo y los recursos humanos. *EL UNIVERSAL*. Recuperado el 03 de Febrero de 2015, de S: <http://www.eluniversal.com/opinion/130205/el-petroleo-y-los-recursos-humanos-imp>
- Ley Orgánica de Empresas Públicas. (16 de Octubre de 2009). *Registro Oficial Suplemento 48*.
- Lozano, J. (2008). *Universidades Corporativas del siglo XXI*. Recuperado el 01 de Agosto de 2014, de GREF. Grupo de Responsables de Formación de Entidades Financieras: http://www.gref.org/nuevo/docs/el_010308.pdf
- Mateo, J. L. (2006). Sociedad del conocimiento. *Arbor*, 182(718), 145-151. doi:10.3989/arbor.2006.i718.18
- McDonalds. (s.f.). *Hamburger University. McDonald's Center of Training Excellence*. Recuperado el 11 de Marzo de 2015, de AboutMcDonalds: http://www.aboutmcdonalds.com/mcd/corporate_careers/trainin_g_and_development/hamburger_university.html
- Mejía, A. (1986). Educación Continua. *Educación Médica y Salud*, 20(1), 43 - 71. Recuperado el 06 de Agosto de 2014, de <http://hist.library.paho.org/Spanish/EMS/6916.pdf>
- Mejía, A., Jaramillo, M., & Bravo, M. (2006). Formación del talento humano: factor estratégico para el desarrollo de la productividad y la competitividad sostenibles en las organizaciones. *Revista científica Guillermo de Ockham*, 4(1), 43-81. Recuperado el 20 de 11 de 2014, de <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2934638>
- Minetti, M. V. (2011a). "Las Universidades Corporativas son la encargadas de acompañar los cambios". Reportaje a Annick Renaud Coulon. *Learning Review*(35), 38-39. Recuperado el 30 de Julio de 2014, de <http://www.learningreview.com/universidades-corporativas/2544-las-universidades-corporativas-son-la-encargadas-de-acompanar-los-cambios>
- Minetti, M. V. (2011b). La experiencia dentro de TenarisUniversity. Entrevista a Horacio Bergero. *Learning Review*(35), 32. Recuperado el 30 de Julio de 2014, de <http://www.learningreview.com/universidades-corporativas/2542-facilitamos-las-herramientas-conceptos-y-competencias-que-cada-empleado-requiera>
- Minetti, M. V. (2011c). La importancia de adquirir competencias. *Learning Review*(35), 34. Recuperado el 29 de Julio de 2014, de <http://www.learningreview.com/universidades-corporativas/2546-la-importancia-de-adquirir-competencias>
- Minniti, A. (2011). Usuarios de Universidades Corporativas, la visión del alumno. *Learning Review*(35), 40. Recuperado el 31 de Julio de 2014, de <http://www.learningreview.com/universidades-corporativas/2535-usuarios-de-universidades-corporativas-la-vision-del-alumno>
- Monroy, M. (2012). La Universidad Corporativa a través del Tiempo. *Capacita*(24). Recuperado el 20 de 08 de 2014, de http://www.revistasdigitales.com/circula/capacita/capacita_24/ofline/download.pdf
- Nieves, Y., & León, M. (2001). La gestión del conocimiento: una nueva perspectiva en la gerencia de las organizaciones. *ACIMED*, 9(2), 121-126. Recuperado el 20 de 11 de 2014, de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1024-94352001000200004
- ODEBRECHT. (s.f.). *Personas deConocimiento*. Recuperado el 06 de Febrero de 2015, de Sitio web de Odebrecht: <http://odebrecht.com/es/vision-de-futuro/personas-de-conocimiento>

- PDVSA. (2014). *Informe de Gestión Anual 2013 y Balance de la gestión social y ambiental 2013*. Recuperado el 04 de Febrero de 2015, de Sitio web de PDVSA: <http://www.pdvsa.com/interface.sp/database/fichero/free/8986/1652.PDF>
- Peñalver, A. (2008). Universidad Corporativa, un modelo para el aprendizaje global. *Capital Humano*(223), 134-138. Recuperado el 01 de Agosto de 2014, de http://capitalhumano.dev.nuatt.es/noticias_base/universidad-corporativa-un-modelo-para-el-aprendizaje-global?commit.x=11&commit.y=9&commit=BUSCAR&locale=es&magazine_ids%5B%5D=2&q=Universidad+Corporativa%2C+un+modelo+para+el+aprendizaje+global&site=6
- Pérez, F. (2012). Gestión del Conocimiento en las Empresas Públicas: El caso de la Comisión Federal de Electricidad, División de Distribución Bajío y Jalisco (Tesis de Doctorado). Recuperado el 11 de Febrero de 2015, de <http://ri.uaq.mx/bitstream/123456789/565/1/RI000198.pdf>
- Petrobras Distribuidora. (s.f.). *PROGRAMA DE ESTÁGIO*. Recuperado el 07 de Febrero de 2015, de Sitio web de Petrobras Distribuidora: http://www.br.com.br/wps/portal/portalconteudo/home!ut/p/c/5/DcrdckNAGADQZ-kDdL7PluAy7FYFu9jI4MZsTPw1ZU0TTFv0zZbA2U8zWobe3Ub1ldoYR617jCEDwKDAYCkCGxoJJLcmkghy7q_L-Tn5x_11gQpquyEitJCSMMFChhS_z1IAXOL1QJLTV3F_2PWN0-LaHH6uINuZFuCrpd1M18PawF3e6NGVqv63t1
- Real Academia Española. (2001). *Conveniente*. Recuperado el 16 de Noviembre de 2014, de Sitio web de Diccionario de la lengua española: <http://lema.rae.es/drae/?val=conveniente>
- Rinaldi, M. (2011). Connect-o: el entorno digital perfecto para las UC. *Learning Review*(35), 37. Recuperado el 29 de Julio de 2014, de <http://www.learningreview.com/universidades-corporativas/2517-connect-o-el-entorno-digital-perfecto-para-las-uc>
- Rodríguez, I. (12 de Septiembre de 2014). Invierte Pemex 2 mil 500 millones de pesos para Universidad Corporativa. *La Jornada*. Recuperado el 04 de Febrero de 2015, de <http://www.jornada.unam.mx/ultimas/2014/09/12/invierte-pemex-2-mil-500-millones-de-pesos-para-la-universidad-corporativa-825.html>
- Rodríguez, L. (2008). Historia de las universidades: el marco medieval. Origen y consolidaciones. Recuperado el 25 de 11 de 2014, de [Universia España: http://universidades.universia.es/universidades-de-pais/historia-de-universidades/historia-universidad-espanola/marco-medieval/](http://universidades.universia.es/universidades-de-pais/historia-de-universidades/historia-universidad-espanola/marco-medieval/)
- Rodríguez, S. (Diciembre de 2009). Aviva España: Universidad corporativa. *Capital Humano*(238), 36-43. Recuperado el 16 de Julio de 2014, de <http://pdfs.wke.es/2/4/0/5/pd0000052405.pdf>
- Rosas, S. (12 de Septiembre de 2014). Inicia construcción de la Universidad Corporativa Pemex en Querétaro. *El Financiero*. Recuperado el 04 de Febrero de 2015, de <http://www.elfinanciero.com.mx/economia/inicia-construccion-de-la-universidad-corporativa-pemex-en-queretaro.html>
- Rubio, A. (Mayo de 2012a). El carácter estratégico de las universidades corporativas. *Capital Humano*(265). Recuperado el 01 de Agosto de 2014, de http://capitalhumano.dev.nuatt.es/noticias_base/especial-de-formaci%C3%B3n-el-car%C3%A1cter-estrat%C3%A9gico-de-las-universidades-corporativas?commit.x=4&commit.y=11&commit=BUSCAR&locale=es&magazine_ids%5B%5D=2&q=ESPECIAL+DE+FORMACI%C3%93N%3A+El+car%C3%A1
- SAP. (2014). *ECOPETROL GERENCIANDO EL APRENDIZAJE A TRAVÉS DE SAP EDUCACIÓN*. Recuperado el 05 de Febrero de 2015, de Sitio web de SAP: http://www.sap.com/bin/sapcom/es_co/downloadasset.2014-10-oct-14-16.ecopetrol-pdf.html
- SENPLADES. (2013). *Plan Nacional 2013-2017*. Recuperado el 03 de 07 de 2014, de Sitio web del Plan Nacional del Buen Vivir 2013 - 2017: <http://www.buenvivir.gob.ec/objetivo-11.-asegurar-la-soberania-y-eficiencia-de-los-sectores-estrategicos-para-la-transformacion-industrial-y-tecnologica#tabs2>
- Silvio, J. (2000). *La virtualización de la universidad: ¿Cómo transformar la educación superior con la tecnología?* Caracas: IELSAC/UNESCO.
- Stevenson, S. (9 de Marzo de 2014). How Do You Make Better Managers? The strange power of corporate jargon. *PSYCHOLOGY OF MANAGEMENT*. Recuperado el 04 de Marzo de 2015, de http://www.slate.com/articles/business/psychology_of_management/2014/06/ge_s_crotonville_management_campus_where_future_company_leaders_are_trained.html
- Tamanini, H. (2011). Las universidades corporativas: un nuevo modelo de capacitación. *Learning Review*(35), 28. Recuperado el 30 de Julio de 2014, de <http://www.learningreview.com/universidades-corporativas/2547-las-universidades-corporativas-un-nuevo-modelo-de-capacitacion->
- Ten, A. (2011). FAQs sobre Universidades Corporativas. *Learning Review*(35), 18-19. Recuperado el 25 de Julio de 2014, de <http://www.learningreview.com/universidades-corporativas/2513-faqs-sobre-universidades-corporativas>
- TENARIS. (s.f.). *Tenaris University*. Recuperado el 10 de Febrero de 2015, de Sitio web de Tenaris: <http://www.tenaris.com/ES/Careers/TenarisUniversity.aspx>
- ULTRAPAR. (s.f.). *PROGRAMA DE ESTÁGIO*. Recuperado el 9 de Febrero de 2015, de Sitio web de ULTRAPAR: <http://ultraparwf.riweb.com.br/Show.aspx?idCanal=76BqHQPq64EAO/zSoH+fg==>
- UNIVERSIDAD IPIRANGA. (2014). *Universidad Ipiranga*. Recuperado el 14 de Febrero de 2015, de Sitio web de la Universidad de Ipiranga: <https://www.universidadeipiranga.com.br/Login.aspx?ReturnUrl=%2fdefault.aspx>
- UTEC CFE. (s.f.). *¿Quiénes Somos?* Recuperado el 11 de Febrero de 2015, de Sitio web de la Universidad Tecnológica de la Comisión Federal de Electricidad: http://utecsd.wix.com/utec-cfe/que-es-la-utec#!_que-es-la-utec/quienes-somos
- VALE. (14 de 06 de 2013). *Valer celebra dez anos: assista à transmissão de palestras com especialistas em RH*. Recuperado el 05 de Febrero de 2015, de Sitio web de VALE: <http://www.vale.com/brasil/pt/aboutvale/news/paginas/valer-celebra-dez-anos-assista-a-transmissao-de-palestras-com-especialistas-em-rh.aspx>
- VALE. (14 de Enero de 2014). *Vale invests in education, health and safety, diversity and inclusion*. Recuperado el 04 de Febrero de 2015, de Sitio web de VALE: http://saladeimprensa.vale.com/en/Paginas/Articles.aspx?r=Vale_invests_in_education_health_and_safety_diversity_and_inclusion&s=Human_Resources&rID=239&sID=3
- Viltard, L. (2014). *Universidad Corporativa. Volumen 2. Implementación, experiencias y las necesarias colaboraciones para que sea eficaz*. Business Systems Laboratory.
- Viltard, L. A. (2013a). Universidad Corporativa. Origen, configuración del mercado de capacitación corporativa y beneficios de su creación. Business Systems Laboratory.
- Viltard, L. A. (2013b). Universidad Corporativa (UC). Una explicación de su existencia. *Palermo Business Review*, 10, 73-100. Recuperado el 06 de Agosto de 2014, de http://www.palermo.edu/economicas/cbrs/pdf/reee10/BR10_04.pdf
- Walmart México y Centro América. (2015). El mejor talento. *Informe Financiero y de Responsabilidad Corporativa 2014*. Recuperado el 08 de Febrero de 2014, de <http://www.xdesign.com.mx/walmart/2014/pdf/talento.pdf>
- Whitehouse, M. (2012). Think Tank PYMES. 5° *Coloquio Interdisciplinario de Doctorado*. Puebla, México. Recuperado el 25 de Julio de 2014, de http://cecip.upaep.mx/conacyt/memorias2012/cd/documents/02_01.pdf

Anexos:

Tabla 1:

Beneficios identificados en la creación de una UC por Autor.

Beneficio	Autor
Desarrollo del Talento Humano.	Ten (2011), Dellepiane (2011), Ferrer (2009), Peñalver (2008)
Contribución a los objetivos de la empresa.	Dellepiane (2011), Minetti (2011c), Learning Review (2011a)
Mejora de competencias del Talento Humano.	Tamanini (2011)
Solución a problemas prácticos de la empresa.	Viltard (2013a)
Alineación del conocimiento a la estrategia empresarial.	Minetti (2011a), Dellepiane (2011), Learning Review (2011a), Herrera (2011), Carazo (2009)
Identificación del Talento Humano líder.	Herrera (2011)
Retención del Talento Humano.	Herrera (2011)
Hacer del Talento Humano un activo.	Herrera (2011), Ferrer (2009)
Optimización de recursos en formación.	Learning Review (2011a), Carazo (2009)
Estandarización de competencias del Talento Humano.	McDonalds (s.f.), Minetti (2011c)
Transferencia de la experiencia del Talento Humano.	Fresina (1997), Tamanini (2011)
Incentivo a la inclusión de nuevo Talento Humano.	Ferrer (2009)
Realizar funciones de Innovación e Investigación.	Ferrer (2009)
Creación de perfiles ideales para directivos y trabajadores.	Kettering University (s.f.), Lozano (2008)
Proyección innovadora de la empresa.	Ferrer (2009)
Símbolo de prestigio de la empresa.	Ferrer (2009), Peñalver (2008)
Conocimiento a profundidad de puestos de trabajo, equipos y técnicas.	Minniti (2011)
Plan de carrera a mediano plazo para el Talento Humano.	Rodríguez (2009)
Creación de una cultura común.	Stevenson (2014), Carazo (2009)
Adaptación al cambio en la organización.	Peñalver (2008)
Trasmisor de la estrategia empresarial.	Rubio (2012a)

Fuente: el autor

Tabla 2:

Beneficios identificados en la creación de una UC en Empresas Latinoamericanas.

Beneficio	Autor
Buen complemento para elaborar planes de negocios.	Huerta y Ruíz (2012)
Capacitación al personal tanto técnico como gerencial.	León (2013)
Capacitación en temas específicos.	Benavides (2011)
Aceleración del aprendizaje.	Rosas (2014), iProfesional (2015), CENCOSUD (2013)
Intercambio de experiencias internas y externas.	Rosas (2014)
Afrontar cambios normativos a nivel de país.	CNN Expansión (2014)
Hacer a la empresa una de las mejores a nivel Mundial.	Rodríguez (2012)
Desarrollo del talento humano a nivel personal.	VALE (2013), Walmart México y Cetroamérica (2015), CFE (s.f.)
Desarrollo del talento humano a nivel profesional.	INTTELMEX IT (s.f.), VALE (2013), Walmart México y Cetroamérica (2015), CFE (s.f.), Universidad Ipiranga (s.f.)
Capacitación en temas no existentes en las UT.	iProfesional (2012)
Educación de comunidades de zonas de influencia.	VALE (2014), Gironews (2014)
Desarrollo de competencias alineadas a la estrategia empresarial.	VALE (2014), Guerra (2011)
Atraer y retener el talento.	Bispo (2008)
Transmisor de mejores prácticas en la empresa.	SAP (2014), León (2013)

La conveniencia de la Universidad Corporativa en la Corporación Eléctrica del Ecuador CELEC EP

Planificador de carreras.	León (2013)
Promover la interacción técnico – gerencial.	León (2013)
Transferencia del conocimiento crítico.	iProfesional (2012), SAP (2014)
Desarrollador de patentes de propiedad intelectual.	Guerra (2011)
Solucionar problemas reales.	Guerra (2011)
Conocer a detalle el negocio.	Walmart México y Cetroamérica (2015)
Conocer a detalle al cliente.	Walmart México y Cetroamérica (2015)
Integrar el conocimiento con la experiencia.	TENARIS (s.f.)
Impartir la misma información y habilidades a toda la empresa.	TENARIS (s.f.), CENCOSUD (2013), FEMSA (2012)
Herramienta para crecer de manera sostenible.	Ferreira (2014)
Capacitar a sus clientes buscando mayores ventas.	Universidad Ipiranga (s.f.)
Incentivar la capacitación continua.	Universidad Ipiranga (s.f.)
Vehículo de transformación del negocio.	FEMSA (2012)
Rápida adaptación del personal a cambios en la estrategia del negocio.	FEMSA (2012)

Fuente: el autor

Tabla 3:
Identificación de las ventajas de la UC sobre la CC de CELEC EP. Hidropaute

Principales ventajas de UC y CC	Autores	Empresas Latinoamérica	CELEC EP
Desarrollo del talento humano a nivel personal.	x	x	
Desarrollo del talento humano a nivel profesional.	x	x	x
Contribución a los objetivos de la empresa.	x		
Desarrollo de competencias alineadas a la estrategia empresarial.	x	x	x
Solución a problemas prácticos de la empresa.	x	x	
Alineación del conocimiento a la estrategia empresarial.	x		x
Identificación del Talento Humano líder.	x		
Atraer y retener el talento.	x	x	
Hacer del Talento Humano un activo.	x		x
Optimización de recursos en formación.	x		
Estandarización de competencias del Talento Humano.	x		
Transferencia de la experiencia del Talento Humano.	x		x
Incentivo a la inclusión de nuevo Talento Humano.	x		
Realizar funciones de Innovación e Investigación.	x		
Creación de perfiles ideales para directivos y trabajadores.	x		
Proyección innovadora de la empresa.	x		
Símbolo de prestigio de la empresa.	x		
Conocimiento a profundidad de puestos de trabajo, equipos y técnicas.	x		
Plan de carrera a mediano plazo para el Talento Humano.	x	x	
Creación de una cultura común.	x		x
Rápida adaptación del personal a cambios en la estrategia del negocio.	x	x	x
Buen complemento para elaborar planes de negocios.		x	
Capacitación a nivel tanto técnico como gerencial.		x	x
Capacitación en temas específicos.		x	x
Aceleración del aprendizaje.		x	
Intercambio de experiencias internas y externas.		x	x
Afrontar cambios normativos a nivel de país.		x	x
Hacer a la empresa una de las mejores a nivel Mundial.		x	
Capacitación en temas no existentes en las UT.		x	x
Educación de comunidades de zonas de influencia.		x	

Análisis de los modelos de medición de calidad percibida del servicio aplicados en la industria de hospitalidad

Transmisor de mejores prácticas en la empresa.	X	
Promover la interacción técnico – gerencial.	X	
Transferencia del conocimiento crítico.	X	X
Desarrollador de patentes de propiedad intelectual.	X	
Conocer a detalle el negocio.	X	
Conocer a detalle al cliente.	X	
Integrar el conocimiento con la experiencia.	X	
Impartir la misma información y habilidades a toda la empresa.	X	
Herramienta para crecer de manera sostenible.	X	
Capacitar a sus clientes buscando mayores ventas.	X	
Incentivar la capacitación continua.	X	
Vehículo de transformación del negocio.	X	

Fuente: el autor