



Universidades corporativas: visión de aprendizaje organizacional para el desarrollo del talento humano

Clemencia Markarian*
Rosa Barrios**

Resumen

El propósito de la investigación se centró en caracterizar a las universidades corporativas como visión de aprendizaje organizacional para el desarrollo del talento humano en el sector educativo, considerando el fortalecimiento de sus competencias gerenciales e incremento de productividad. La fundamentación teórica se basó en los planteamientos de: Bernal (2006), Darft y Marcic (2006), Dessler (2009), Martínez (2004), López (2006), Mondy y Noe (2005), Tamayo y Tamayo (2005), Ronquillo (2006) y Serna (2009). La metodología empleada fue de tipo documental. Se concluyó que las universidades corporativas representan una estrategia efectiva para el aprendizaje organizacional significativo, por cuanto aumentan las habilidades y destrezas del talento humano y elevan su motivación al logro.

Palabras clave: Universidades corporativas, aprendizaje organizacional y talento humano.

* Licenciada en Administración (Universidad del Zulia, Facultad de Ciencias Económicas y Sociales). Magister en Gerencia de Recursos Humanos (Universidad Dr. Rafael Bellosillo Chacín). Doctorante del Programa de Ciencias Políticas (Universidad Dr. Rafael Bellosillo Chacín). Miembro Comité de Trabajo de Grado y Centro de Emprendimiento de la Universidad Dr. José Gregorio Hernández (UJGH), Tutora de Pregrado de la UJGH, Tutora de Tesis de Posgrado en la URBE; Jefe de Proyecto de Investigación de la Línea Procesos de Educación y Aprendizaje y Planificación Empresarial de la UJGH. Investigadora Acreditada PEIL, Nivel "B". Directora de la Escuela de Gerencia de Recursos Humanos en la UJGH. E-mail: clemencia.markarian@ujgh.edu.ve

** Licenciada en Contaduría (LUZ). Doctorada del Programa de Ciencias Gerenciales (Universidad Dr. Rafael Bellosillo Chacín). Magister en Derecho del Trabajo (URBE). Directora de la Escuela de Contaduría Pública (UJGH). Docente Universitaria (UJGH y UNIR). E-mail: rosa.barrios@ujgh.edu.ve

Corporate Universities: A Vision of Organizational Learning for the Development of Human Talent

Abstract

The purpose of this research centers on characterizing corporate universities as a vision of organizational learning for developing human talent in the educational sector, considering the strengthening of managerial competences and an increase in productivity. The theoretical foundation is based on proposals by Bernal (2006), Darft and Marcic (2006), Dessler (2009), Martínez (2004), López (2006), Mondy and Noe (2005), Tamayo and Tamayo (2005), Ronquillo (2006) and Serna (2009). Methodology was of the documentary type. Conclusions were that corporate universities represent an effective strategy for significant organizational learning, because they increase the abilities and skills of human talent and raise its motivation for achievement.

Key words: Corporate universities, organizational learning and human talent.

Introducción

Las universidades corporativas representan una opción innovadora de desarrollo y trascendencia para el sector universitario. Desde una perspectiva holística, se puede analizar el sistema educativo de la nación que permite el progreso socio-económico-cultural de un país, estado o región, a través de la participación de los distintos actores sociales, caracterizada por el permanente intercambio e interacción, lo cual contribuye al avance de la educación.

Considerando lo anteriormente señalado, se evidencia que mediante las universidades referidas se fortalece el sector educativo, así como las relaciones existentes con la sociedad, actuando con una gerencia efectiva capaz de transformar el talento en desempeño, adaptada a los estándares establecidos por el auge del mercado global y adelanto tecnológico, lo cual conlleva a una marcada ampliación en las redes sociales que propician el acercamiento y retroalimentación de los diferentes actores en el ámbito social, económico, político, gerencial, educativo, hecho que se ha convertido en áreas comunes desarrolladas con carácter de interdependencia de un sistema cada vez más complejo, dinámico y cambiante.

Aunado a lo anterior, el talento humano constituye la piedra angular en las organizaciones, por tanto, su conocimiento es clave para la gestión eficiente de los procesos administrativos, a fin de garantizar la excelencia; por ello, constantemente, se deben implementar cambios tanto empresariales como en metodología de aprendizaje.

A tal efecto, se proponen los modelos de capacitación basados en programas desplegados en centros educativos internos o universidades corporativas donde se integran nuevas técnicas y herramientas orientadas a la formación con un valor estratégico, desarrollando sistemas e impulsando nuevos soportes tecnológicos que mantengan a la empresa a la vanguardia, generando así un cambio de la formación tradicional al aprendizaje como punto de partida para un programa de gestión del conocimiento.

Ahora bien, en el presente estudio se definen aspectos relacionados con las universidades corporativas, sus escenarios de acción, así como su vinculación con el sector educativo; además, se destacan componentes relacionados con el aprendizaje organizacional, entre ellos: tipos, niveles y factores que afectan su adecuado funcionamiento. El propósito de la investigación es caracterizar a las universidades corporativas como visión de aprendizaje organizacional para el desarrollo del talento humano en el sector educativo.

1. Fundamentación teórica

1.1. Las universidades corporativas

El crecimiento económico en las grandes empresas ha generado la imperiosa necesidad de crear centros internos de desarrollo (universidades corporativas), a fin de especializar a su personal en aras de ofrecer un servicio de alta calidad a sus clientes. Sin embargo, no todas las organizaciones tienen esta gran ventaja, razón por la cual se ven obligadas a solicitar apoyo a instituciones dedicadas a estos procesos de capacitación, exclusivamente dispuestas a concebir programas adaptados a requerimientos específicos.

Según Dessler (2009), los centros internos de desarrollo ofrecen un catálogo de cursos diseñados para apoyar las necesidades de perfeccionamiento gerencial de los patrones. Al respecto, cabe destacar que no brindan todos los módulos de desarrollo, en virtud de lo cual deben recurrir a instituciones académicas,

con distribuidores de programas de capacitación; asimismo, con portales educativos de Internet para diseñar paquetes de programas y materiales ajustados a las exigencias reales de sus empleados.

En la actualidad, muchas empresas implementan portales de aprendizaje con la finalidad de capacitar y preparar a sus empleados, convirtiendo a las organizaciones en sus instituciones corporativas. Por otra parte, algunas firmas como General Electric cuentan con sus universidades corporativas tradicionales; estos portales permiten que las organizaciones más pequeñas posean una universidad virtual en línea, la cual no sólo ofrece un medio para coordinar de manera eficaz todos los esfuerzos de capacitación, también incluye módulos que cubren temas como la administración estratégica y tutoría.

En concordancia con el autor antes mencionado, Serna (2009) destaca que las universidades corporativas son una alternativa de formación de empleados, por lo cual muchas organizaciones optan por implementar esta metodología de capacitación. Existen casos como las universidades corporativas en España, entre ellas las empresas Ferrovial y Prosegur, donde cada una implementa proyectos educativos para formar su talento humano por considerarlo de prioridad estratégica para sus organizaciones, a efectos de identificar a los mejores profesionales dentro y fuera de la organización.

Ahora bien, Ferrovial pretende unificar la cultura corporativa y los perfiles que conforman la empresa, además de potenciar el talento humano. Este hecho ha supuesto un hito en el desarrollo y gestión del talento, tanto para la organización como lo que representa, una potente herramienta que pretende alcanzar la excelencia a través de la universidad cultural de perfiles, orientada a compartir experiencias entre los negocios. A fin de lograrlo, la universidad se encuentra estructurada en tres escuelas, descritas a continuación: a) liderazgo: dirigida al desarrollo de habilidades directivas; b) negocios, especialmente relacionada con la cadena de valor (gestión comercial, de operaciones y funciones corporativas, como las finanzas o los recursos humanos) y c) integración cultural, enfocada al desarrollo de programas de acogida, promociones e idiomas.

Mientras que Prosegur maneja la metodología de la universidad online, con un propósito de e-learning, proyecto modelo en optimización del uso de las tecnologías de la información para la

formación universal de los empleados de una multinacional, a fin de compartir conocimientos, mediante el desarrollo de un plan de formación continua. La visión modular de este modelo de aprendizaje facilita su rápida consecución; bajo un sistema de cadena, los contenidos se esbozaban y producen a modo de cadena industrial, gracias al conocimiento de los directivos y a las herramientas de aprendizaje de virtual training, alcanzando una producción de módulos que cubren asertivamente las necesidades de la organización.

Al respecto, los autores Daft y Marcic (2006) agregan que un enfoque popular para la capacitación y el desarrollo es el de *Ham-burger University*, centro de capacitación mundial de *Mc Donald's*, el cual ha existido durante más de 40 años. Asimismo, definen la universidad corporativa como un recinto de capacitación y educación a nivel interno que ofrece amplias oportunidades de aprendizaje para los empleados, inclusive clientes, proveedores y socios estratégicos, a lo largo de sus carreras.

Tal como lo señalan los autores *Mondy y Noe (2005)*, las universidades corporativas difieren de los programas de capacitación tradicionales, por cuanto el principal objetivo consiste en generar un cambio organizacional. Esta metodología de formación es proactiva y estratégica, más que reactiva y táctica. A nivel mundial, existen cerca de 2000 universidades corporativas. Si esta tasa de crecimiento continúa, las casi 3700 universidades tradicionales serán superadas algún día.

No obstante, entre las más destacadas están las de *General Motor (GM)*, *Mc. Donald's*, *Disney*, *Motorola*, *General Electric*, *Sears* e *Intel*. Por ejemplo, la universidad de *Intel*, administra programas desarrollados por 73 grupos de capacitación, ubicados por todo el mundo. Los autores anteriormente citados señalan que la empresa mencionada ofrece cursos de tecnología que abarcan desde el uso de *Microsoft Word* hasta capacitación en litografía, una de las etapas de la manufactura de círculos cómputos. Asimismo, la universidad proporciona habilidades no técnicas como el manejo de conflictos y la evasión del acoso.

En 1997, *General Motors* fundó su Universidad, uno de los programas corporativos más grandes del mundo. Actualmente, tiene 15 colegios funcionales encargados del desarrollo de currículum adaptado a las necesidades profesionales y retos enfrentados por los empleados de *GM*. No obstante, *Mondy y Noe (2005)* afirman que el crecimiento en el número de universidades corpo-

rativas puede ser atribuido a su flexibilidad, la cual permite aprender en momentos libres y con el uso de distintos métodos, incluyendo programas de CD-ROM, cintas de audio y video, y por supuesto, internet; además, las empresas pueden controlar mejor la calidad de la capacitación y garantizar que sus empleados reciban los mismos mensajes.

Este crecimiento constante de universidades corporativas a nivel mundial, muestra una visión de lo funcional de esta metodología de formación en las organizaciones. A tales efectos, gran parte de instituciones están adoptando enfoques similares hacia programas para impartir capacitación, tal como la Asociación Americana de Administradores.

En tal sentido, Daft y Marcic (2006) manifiestan que dichas universidades también han extendido su alcance con nuevas tecnologías que capacitan para un aprendizaje a distancia, por medio de tele conferencias y oportunidades educativas en línea. El crecimiento de estos modelos de aprendizaje, basados en programas asistidos por computadoras, refleja un cambio en la forma de pensar en relación con la capacitación como algo que se proporciona a los empleados hasta el aprendizaje que ellos inician por su propia cuenta, a fin de mejorar sus conocimientos y habilidades para ampliar su propia carrera.

1.2. Escenarios de acción de las universidades corporativas

Las universidades corporativas comprenden servicios de capacitación y entrenamiento especializado de los empleados y candidatos a empleados en firmas y corporaciones. En tal sentido, López (2006), citando a Meister (1998), define a dichas instituciones como una sombrilla estratégica para el desarrollo de empleados educados, consumidores y proveedores, a fin de apoyar las estrategias organizacionales de las empresas.

En virtud de lo anteriormente expuesto por el autor, cabe destacar que el surgimiento de estas universidades viene a sustituir a los antiguos departamentos de capacitación y entrenamiento, pues su función trasciende al proveer el aprendizaje conjunto en el ámbito de la organización, mediante la administración de la educación como un proyecto empresarial.

Considerando las misiones de diversas universidades corporativas, López (2006), citando a Fresina (1997), ofrece la siguiente tipología de prototipos organizacionales:

- Prototipo I: es el de reforzar y perpetuar, el cual cumple el propósito de reproducir la fórmula ganadora (por ejemplo: la *Disney University the magic and the secrets* y el *Federal Express Leadership Institute*).
- Prototipo II: referido al cambio controlado y tiene la finalidad de socializar nuevas orientaciones de la corporación y proveer las prácticas que se derivan (por ejemplo: *Amoco Learning Center*, encargado de la actualización anual de casi cuatro mil gerentes).
- Prototipo III: centrado en conducir y ajustar; tiene la misión de promover la participación en el diseño de cambios y la exploración de escenarios; esta misión ha sido asumida en universidades tales como Motorola y General Electric.

En una perspectiva similar, López (2006), citando a Rade-makers y Huzinga (2000), caracteriza a la evolución organizacional, a través de tres estadios:

1. Estadio operacional: cuyo objetivo es la eficiencia en el trabajo.
2. Estadio táctico: centrado en el alineamiento entre la capacitación y la estrategia corporativa.
3. Estadio estratégico: asume la misión de la competitividad mediante ajustes en las estrategias corporativas, a través de fórmulas de educación e investigación.

Al respecto, varios analistas sugieren que el futuro de las universidades corporativas habrá de transitar entre dos escenarios:

- En primer lugar, la difusión del modelo desde las grandes corporaciones multinacionales hacia empresas de menor escala, lo cual de hecho sucede en el presente, al evidenciar que la proporción de universidades corporativas de empresas medianas es la mayor en el conjunto. Esta línea de desarrollo implica la difusión del modelo en una tendencia centro periferia.
- En segundo lugar, se anticipa la apertura de las principales universidades corporativas hacia el mercado abierto, lo que significa el traslado de las fórmulas de capacitación y certificación de este tipo de universidades hacia la demanda general de educación superior.

Esta última fórmula, se inscribe en la categoría de las denominadas *Virtual Training Organization* (VTO), que según parece

indicar representan un escenario de convergencia, tanto para las instituciones educativas privadas como públicas.

1.3. Aprendizaje organizacional

El aprendizaje se ha convertido en una de la herramientas de mayor relevancia, empleada para la supervivencia de las organizaciones, es por ello que comprende la adquisición de conocimientos o habilidades, lo cual implica pericias orientadas a conocer cómo desarrollar las actividades o funciones a cargo y conocimiento sobre el porqué aprender, siendo la aptitud de articular el entendimiento conceptual de una experiencia.

Al respecto, el aprendizaje organizacional comprende rutinas cotidianas coordinadas de manera continua y sistematizada en esquemas que permiten asimilar, procesar e interpretar la información. Según Martínez (2004), estas rutinas incluyen las ideologías institucionales, estrategias, convencionalismos que impactan la forma como las instituciones emprenden sus actividades.

Desde esta óptica, este proceso educativo debe ser continuo, siendo indispensable dada la alta competitividad existente en el contexto global. En tal sentido, sólo con la implementación de esta estrategia se fomentará un aprendizaje capaz de permitir la adaptación efectiva en los ambientes de negocios y captar así las oportunidades, aplicando conocimientos actualizados que generen valor tanto para la empresa como en los que laboran en ella.

En la actualidad, las organizaciones constituyen un ente configurador de identidad personal y social. Considerando estos aspectos, cabe destacar lo señalado por Sagastizabal, Perlo, Pivetta y San Martín (2009), quienes plantean que la identidad de los individuos se constituye sobre la base de los valores, pautas de comportamiento, actitudes y costumbres de las organizaciones de las cuales forman parte.

En adición, para los responsables de la gestión del talento humano, el aprendizaje organizacional representa la búsqueda de mejora de las habilidades de sus colaboradores, tal como lo señala Ronquillo (2006), a fin de lograr la comprensión de su medio ambiente y poder tomar decisiones que continuamente impacten su efectividad.

En el mismo orden de ideas, Canton (2004) considera el aprendizaje como un proceso mediante el cual se integran conocimientos y habilidades con la finalidad de conseguir cambios o

mejoras de conductas o actitudes. En consecuencia, normalmente se parte de nociones anteriores, aportaciones empíricas y diversas vivencias con la intención de generar un nuevo conocimiento individual o colectivo. No obstante, para pasar del entendimiento de las personas al conocimiento de las organizaciones se requiere de estrategias o herramientas que permitan integrar el saber personal en el grupal.

Lo anteriormente planteado, destaca la relevancia que posee el aprendizaje organizacional, concebido como un intento para lograr corporaciones más eficientes. Por tanto, resulta apremiante que las personas responsables de desarrollar estas estrategias formativas conozcan los objetivos empresariales propuestos y el lugar que ocupan dentro de ellas, a fin de garantizar una identificación y compromiso orientado hacia una alta productividad así como la consolidación de la empresa en el mercado en el cual compete.

1.3.1. Tipos de aprendizaje organizacional

Según Ronquillo (2006), el aprendizaje organizacional se clasifica en:

- Exploración: implica la búsqueda y ensayo de nuevas formas de actividad y procedimientos para incrementar la efectividad (distintas maneras de manejar el medio ambiente, experimentar alianzas estratégicas, organización en red o diseño de una nueva estructura organizacional).
- Explotación: involucra vías de aprendizaje para mejorar las actividades y procedimientos ya existentes e incrementar la efectividad (programas de calidad total, reingeniería de procesos).

El aprendizaje organizacional se aplica cuando se está proponiendo constantemente el diseño y construcción de su estructura, cultura y estrategia para maximizar su potencial. Al respecto, cabe destacar lo señalado por Sagastizabal *et al.* (2009), quien afirma: para que a la acción organizacional prosiga el conocimiento será necesario un proceso colectivo mediante el cual se detecten errores en la acción, que no permiten lograr las expectativas deseadas. En tal sentido, se manifiesta la existencia de dos tipos de aprendizaje organizacional, uno que propicia cambios y otro que evita que sus miembros emprendan búsquedas conjuntas para revisar las teorías empleadas. Por ello, dicho aprendizaje debe considerar tanto rutinas como conductas disruptivas, para responder adaptativa y creativamente en su contexto.

1.3.2. Niveles del aprendizaje organizacional

Para Ronquillo (2006) existen los siguientes niveles de aprendizaje organizacional:

- Nivel individual

A este nivel los administradores requieren dar todo cuanto ellos puedan, a fin de facilitar el aprendizaje de nuevas habilidades, normas y valores para que los individuos puedan incrementar sus propias habilidades y destrezas. Por tanto, contribuyen a construir las competencias centrales de la organización.

Por consiguiente, se debe desarrollar en ellos un dominio personal al facultarlos y permitirles experimentar, crear y explorar sobre sus intereses, desarrollando un intenso aprecio por su trabajo, comprensión profunda de lo que está involucrado en cada actividad particular a través de modelos mentales.

- Nivel grupal

En este nivel, los administradores necesitan alentar el aprendizaje a promover el uso de varias clases de grupos, tales como equipos autodirigidos o equipos multifuncionales, para que puedan compartir la serie de habilidades y destrezas destinadas a resolver problemas. En este sentido, los grupos permiten la creación de sinergia.

Cabe destacar que al tener tareas interdependientes se incrementa el nivel de aprendizaje, al considerar que los miembros del grupo pueden tener mayor oportunidad de interactuar uno con el otro. Además, se incrementa si se les permite medir su desempeño, monitorearse y controlar su propia conducta para aumentar progresivamente su rendimiento.

- Nivel organizacional

En este nivel, los administradores pueden promover el aprendizaje a través de una estructura y cultura adecuada. La estructura puede facilitar e inhibir la comunicación intergrupal y la solución de problemas. Para este nivel, la estructura mecanicista facilita más el aprendizaje explotativo, mientras que la estructura orgánica facilita más el aprendizaje explorativo.

Ciertamente, la cultura ejerce una poderosa influencia sobre el aprendizaje, al promover una visión compartida, por cuanto posibilita tener un marco de referencia o modelo mental que permita establecer el contexto de todos los problemas u oportunidades, incluidos aquí las creencias y valores que establecen el tipo de relaciones, tanto dentro como fuera de la organización.

De lo anterior se desprenden dos tipos de culturas: unas adaptativas, las cuales valoran la innovación, reforzando la experimentación, así como la toma de decisiones de riesgos de personal de niveles tanto medio como bajo y, otras inertes, son cautelosas y conservadoras, castigan la experimentación y la toma de decisiones de riesgos de personal de los niveles medio y bajo.

- Nivel inter-organizacional

Se establecen ligas inter-organizacionales con otras empresas, capaces de mejorar su efectividad al imitar otras habilidades distintivas. En tal sentido, las organizaciones pueden optimizar su aprendizaje explotativo y explorativo, al cooperar tanto con sus proveedores como con sus distribuidores para encontrar nuevas formas de manejar las entradas y salidas de los procesos, los cuales pueden darse por medio de convenios de colaboración, alianzas y organizaciones en red.

Según Reza (2002), en una organización de aprendizaje todas las personas, todo el tiempo están en un proceso continuo de aprendizaje individual, grupal y organizacional. Por ende, se integran trabajo y aprendizaje en una tendencia progresiva y sistemática para fomentar la mejora continua de la institución a sus tres niveles. En este sentido, el objetivo de una organización que aprende es doble, al considerar que en primer lugar debe salvar el vacío entre la teoría o sus aspiraciones y prácticas y, en segundo lugar, construir su capacidad para cambiar, adaptarse e innovar permanentemente.

Por su parte, Marchant (2005) afirma que la práctica del aprendizaje organizacional desarrolla actividades tangibles: nuevas ideas, innovaciones de programación, nuevos métodos de dirección y herramientas para cambiar la manera como la gente realiza su trabajo. En tal sentido, las organizaciones inteligentes permiten que la gente expanda continuamente su aptitud para crear los resultados que desea, cultiva nuevos y expansivos patrones de pensamiento y donde las personas continuamente aprenden a aprender en conjunto.

En adición, el aprendizaje es fundamentalmente una actividad social donde el conocimiento y las habilidades se ponen en práctica, se critican y son integradas como oportunidades para optimizar la formación y efectividad en el ámbito laboral. Para ello, los grupos se organizan y construyen una historia común desde las dinámicas interpersonales, mecanismos de comunicación, formas de resolver problemas, compromiso grupal y modali-

dades para abordar dificultades identificadas, visión de futuro y planificación conjunta, implica canalizar las acciones individuales, grupales e institucionales en ambientes de trabajos flexibles, adaptables y exitosos, mejorando la calidad de vida de las personas y comunidades.

1.4. Factores que afectan el aprendizaje organizacional

Según Ronquillo (2006), los factores que afectan el aprendizaje organizacional son los siguientes:

- Complacencia, ya no buscan los colaboradores aprender nuevas experiencias.
- El éxito pasado puede inhibir el nuevo aprendizaje y provocar inercia.
- Si la toma de decisiones programada se desvía a decisiones no programadas el nivel de aprendizaje organizacional caerá drásticamente.
- Ceguera y rigidez en la toma de decisiones puede no llevar a satisfacer las demandas del mercado.
- No advertir a tiempo señales de peligro, atribuyéndolo a disturbios temporales del ambiente y, por lo tanto, se pospone la inversión, reduce el personal, centralizan las decisiones y disminuye la autonomía de la gente en los niveles bajos de la organización.

Se considera, más seguro tomar decisiones sobre lo que ya se conoce y está controlado que el experimentar, así como tomar nuevas decisiones con consecuencias inciertas.

1.5. Vinculación de las universidades corporativas como visión de aprendizaje organizacional con el desarrollo del talento humano en el sector educativo

Al abordar la temática relacionada con las universidades corporativas, queda en evidencia que para las organizaciones representa una alternativa creativa e innovadora para la proyección del talento humano en todos los ámbitos laborales, siendo el más representativo el sector educativo, quizás por su naturaleza dirigida a procesos continuos de aprendizaje de los futuros profesionales, vinculando estos actores al desarrollo del sistema económico, educativo y social de la nación, y por ende al desarrollo nacional, regional y local, por medio de la interacción e intercambio entre los diferentes actores del sistema educativo.

En tal sentido, el aprendizaje organizacional representa una estrategia eficaz a la hora de mantener actualizado al personal que labora en las instituciones educativas, las cuales promueven la cultura adaptativa, encaminadas a ser creativas e innovadoras, reforzando la experimentación, a fin de fortalecer su talento humano en un proceso que desarrolle al máximo sus habilidades, destrezas y conocimiento, lo cual se evidenciará en su alta motivación al logro así como su identificación para la institución educativa de la cual forma parte.

En adición, las universidades corporativas tienen un rol fundamental frente a la sociedad, más aún ante al sector educativo aprobando la inclusión del personal docente que labora en las Instituciones Educativas a través del *e-learning* con programas formativos actualizados que logren desarrollar en ellos competencias laborales para elevar la calidad de su desempeño.

Asimismo, cabe destacar que con las universidades corporativas se fortalece al sector educativo así como las relaciones existentes con la sociedad, actuando con una gerencia efectiva que transforma el talento en desempeño adaptados a los estándares establecidos por el auge del mercado global, el desarrollo tecnológico y una marcada ampliación en las redes sociales que propician el acercamiento, interacción y retroalimentación de los diferentes actores en los ámbitos social, económico, político, gerencial y educativo, los cuales se han convertido en aéreas comunes desarrolladas con carácter de interdependencia de un sistema cada vez más complejo, dinámico y cambiante.

En tal sentido, el ambiente donde se mueven las instituciones educativas es cada vez más exigente, con altos niveles de incertidumbre y una fuerte demanda de conocimientos técnicos, científicos y tecnológicos con caracteres evolutivos predominantemente rápidos, sistemáticos que afectan los procesos creativos en la satisfacción de necesidades del mercado cambiante, con predominio de la llamada tecnología de punta y los notables avances cibernéticos de las herramientas con las que cuentan las instituciones y el continuo proceso de socialización del talento humano con respecto a las mismas, bien sea de una forma presencial, a distancia u otras alternativas de desarrollo de un plano cognoscitivo para una mejora continua, alcanzando la calidad en los procedimientos hacia la obtención de mejores resultados.

Para gestionar de manera exitosa este proyecto, las universidades corporativas presentan una plataforma tecnológica virtual

que ofrece la oportunidad de acceder a los diferentes programas dirigidos a fortalecer las habilidades y competencias técnicas, genéricas, básicas y actitudinales al servicio del talento que integra las diferentes instituciones del sector educativo, lo cual brinda la posibilidad de ser competitivas en el mercado a través de la habilidad innovadora-creadora-empresarial, sustituyendo paradigmas tradicionales que convierten a la organización de una estructura tradicional a una dinámica generadora del conocimiento.

2. Metodología

La investigación desarrollada es de tipo documental por cuanto consiste en un análisis de la información escrita sobre el tema de las universidades corporativas, que según Bernal (2006) tiene el propósito de obtener los conocimientos necesarios para abordar de manera adecuada todos los aspectos relacionados con la variable objeto de estudio y su aplicación en el área del desarrollo del talento humano, a través del aprendizaje organizacional. Siendo la principal fuente de información los textos desarrollados en materia de la Administración de los Recursos Humanos.

Consideraciones finales

Al desarrollar la investigación, se concluyeron los siguientes aspectos:

En la actualidad, las universidades corporativas representan una estrategia de gran apoyo en la gestión educativa, tanto en la actualización de conocimientos técnicos, como en la alineación de los empleados con la institución para la cual laboran. En tal sentido, cabe destacarse el desarrollo de competencias laborales en los colaboradores al momento de desempeñar sus funciones en sintonía con las metas y objetivos propuestos por las organizaciones.

De igual manera, las universidades corporativas garantizan un aprendizaje organizacional significativo en el personal, elevando de esta manera su motivación al logro y mejorando sus actitudes hacia el trabajo, es decir, generan en él destrezas y habilidades prácticas que conllevan al aumento progresivo de su seguridad personal, lo cual impacta de manera positiva en las instituciones, al aumentar sus indicadores de calidad y productividad en los procesos formativos.

Esta estrategia de formación continua gerencial, desde sus inicios ha evidenciado su gran aplicabilidad y efectividad funcional, con el logro progresivo de los objetivos propuestos. Por ello, es un entrenamiento de aprendizaje continuo y enfocado en los resultados esperados, cuyo único fin es formar de manera integral al equipo de responsables que representa a la institución educativa.

Referencias bibliográficas

- BERNAL, C. (2006). **Metodología de la Investigación. Para la administración, economía, humanidades y ciencias sociales** (2ª ed.). México: Editorial Pearson Educación.
- CANTON, I. (2004). *Cambiar con la Sociedad, Cambiar la Sociedad*. **8vo. Congreso Internacional de Organización de Instituciones Educativas**. Sevilla, España.
- DAFT, R. y MARCIC, D. (2006). **Introducción a la administración** (4ª ed.). México: Editorial Thompson.
- DESSLER, G. (2009). **Administración de los Recursos Humanos** (11ª ed.). México: Editorial Prentice Hall.
- GOMÉZ, M. (2006). **Introducción a la Metodología de la Investigación Científica**. Argentina: Editorial Brujas.
- LÓPEZ, J. (2006). La reingeniería de la administración académica de las funciones substantivas universitarias con base en cuerpos académicos. **Cuadernos de Investigación**. Cuarta Época/40. México: Universidad Autónoma del Estado de México.
- MARCHANT, L. (2005). **Actualizaciones para el Management y el Desarrollo Organizacional**. Primer Seminario. Chile: Universidad de Villa del Mar.
- MARTÍNEZ, M. (2004). **Orientación a Mercado. Un Modelo desde la perspectiva de aprendizaje organizacional**. México: Editorial Universidad Autónoma de Aguas Calientes.
- MONDY, R. y NOE, R. (2005). **Administración de los Recursos Humanos** (9ª ed.). México: Editorial Pearson Educación, Inc.
- REZA, J. (2002). **El ABC del Instructor-2**. México: Panorama Editorial, S.A. de C.V.
- RONQUILLO, H. (2006). **Administración básica de la Empresa familiar. Un enfoque práctico**. México: Panorama Editorial, S.A. de C.V.
- SAGASTIZABAL, M.; PERLO, C.; PIVETTA, B y SAN MARTIN, P. (2009). **Aprender y enseñar en contextos complejos. Multiculturalidad, diversidad y fragmentación**. Argentina: Editorial Noveduc.

SERNA, C. (2009). **Nuevas Tendencias en la Retención y Mejora del Talento Profesional y Directivo**. España: Fundación (EOI) Escuela de Negocios.

TAMAYO Y TAMAYO, M. (2005). **Metodología Formal de la Investigación Científica** (4ª ed.). México: Editorial Limusa, S.A., Noriega Editores.