



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

UNIVERSIDAD CORPORATIVA:

Una comparativa con la escuela de negocios

(ICADE Business School - Repsol)

Vera Santiago Iglesias

Máster en Recursos Humanos

Madrid

Febrero 2017

ÍNDICE

Resumen y palabras clave / Abstract and key words	3
Introducción.....	4
Primera parte: La Universidad Corporativa	
Introducción: La Universidad Corporativa.....	6
1. Breve historia.....	9
2. Estructura.....	11
3. Diferencias con los departamentos de formación.....	13
4. El valor añadido y el valor estratégico.....	14
5. Aprendizaje permanente.....	15
6. Evaluación.....	17
7. Formación.....	21
8. Colaboradores.....	28
9. Entornos virtuales de desarrollo.....	32
10. Cadena de valor y Responsabilidad Social Corporativa.....	34
11. Certificación.....	36
Segunda parte: Comparativa	
Introducción: Universidad Corporativa vs Escuela de Negocios.....	41
1. Repsol.....	42
2. ICADE Business School.....	59
3. Comparativa.....	63
Conclusiones finales.....	69
Referencias bibliográficas.....	74

RESUMEN

El presente proyecto aborda la universidad corporativa y sus aspectos más significativos. También analiza la universidad corporativa de Repsol y la compara con ICADE Business School, en un esfuerzo de establecer las similitudes y diferencias entre las universidades corporativas y las escuelas de negocio.

Palabras clave: universidad corporativa, escuela de negocios, Repsol, ICADE Business School.

ABSTRACT

The present project addresses the corporate university and its most significant aspects. It also analyzes the corporate university of Repsol and compares it with ICADE Business School in an effort to establish the similarities and differences between corporate universities and business schools.

Key words: corporate university, business school, Repsol, ICADE Business School.

INTRODUCCIÓN

Este proyecto, centrado en la universidad corporativa, pretende ser un acercamiento a la realidad de estas entidades que cada vez están teniendo más relevancia en el mundo empresarial.

En la primera parte del trabajo se puede leer un esquema de lo que son las universidades corporativas, haciendo hincapié en sus aspectos más significativos.

En la segunda parte se hace una comparativa entre universidad corporativa y escuelas de negocios, tomando como ejemplo el Centro Superior de Formación de Repsol e ICADE Business School.

PRIMERA PARTE:
La Universidad Corporativa

LA UNIVERSIDAD CORPORATIVA

Definir qué es la universidad corporativa es complejo, ya que cada una es tan única como la organización a la que pertenece y no se puede decir que exista un modelo ideal que sirva para todas. En cualquier caso, lo primero que hay que tener en cuenta es que no se trata de un departamento de formación a gran escala con su propio nombre y logo.

Allen (2002) define las universidades corporativas como “entidades educacionales que son una herramienta estratégica diseñada para ayudar a su compañía matriz a alcanzar su misión llevando a cabo actividades que cultivan el aprendizaje, conocimiento y sabiduría individual y organizacional”. (p. 9)

En esta definición se hace referencia a la esencia de la universidad corporativa: la educación. A su vez tiene también una naturaleza estratégica que sirve para ayudar a la organización a alcanzar su misión (no necesariamente una empresa con ánimo de lucro, podría ser cualquier tipo de organización). Además, indica que realiza actividades, sin mencionar específicamente cuales ya que pueden ser de muchos tipos: clases presenciales, online, planes de sucesión de carrera, gestión del conocimiento, planes para desarrollo de ejecutivos, etc. Así mismo, la definición implica que no solo son beneficiados los propios individuos que acuden, sino también las organizaciones de las actividades que se realizan. En la última parte se menciona “aprendizaje, conocimiento y sabiduría”, en ese orden, puesto que en primer lugar se necesita una actitud de aprendizaje para poder asimilar el conocimiento que vendrá después. A continuación estaría el conocimiento, que se refiere a hechos, procedimientos y habilidades del individuo o la organización. En último lugar estaría la sabiduría, que aplica de forma efectiva el conocimiento de tal forma que ayude a alcanzar los objetivos de la organización.

La principal función de la universidad corporativa es, por tanto, conseguir que sus programas formativos apoyen los intereses estratégicos de la organización. Además, alinea el desarrollo de los trabajadores con los objetivos del negocio y por tanto, mejora el ROI asociado a las inversiones en formación.

Como se ha dicho, no todas las universidades corporativas tienen la misma forma ni se orientan a lo mismo, por lo que cabe destacar algunos tipos en función de qué estrategia están apoyando en la organización:

- **Solo el nombre:** son grandes departamentos de formación que tienen nombre de universidad corporativa para proyectar un enfoque más moderno. En ciertas organizaciones puede servir, ya que aporta sensación de innovación y una nueva imagen sin modificar lo que ya se venía haciendo, aunque no son universidades corporativas como tal.
- **Gestión del cambio:** su principal función es facilitar los cambios que se quieren hacer para transformar una compañía. Una vez finalizado, se debe reinventar para poder seguir existiendo.
- **Desarrollo del liderazgo:** se enfoca en orientar y desarrollar nuevos directivos y líderes para que asuman satisfactoriamente sus tareas.
- **Desarrollo de negocio:** ayuda a la compañía a desarrollar oportunidades y explorar posibilidades.
- **Gestión de las relaciones de clientes y proveedores:** se centra en formar a los empleados en asuntos relacionados con este tema, especialmente en compañías dedicadas a la manufactura.
- **Desarrollo de carrera basado en competencias:** tiene como objetivo la mejora de las habilidades individuales para el proceso de desarrollo de carrera.

Siguiendo en la línea de lo explicado por Allen, se puede señalar que la universidad corporativa tiene un elemento diferenciador de la universidad académica tradicional: está enfocada, no a la generalidad aplicable a la gran mayoría de casos, sino al conocimiento en un contexto muy concreto, alineado con los objetivos estratégicos de cada organización, valiéndose de su propia cultura para crear y transmitir ese conocimiento.

Es fundamental que las universidades corporativas pasen de ser un proveedor descentralizado de formación y se conviertan en un proveedor cohesionado de soluciones para la mejora del desempeño con la habilidad de diseñar, desarrollar y realizar intervenciones que tengan el impacto deseado. No deben ser solo un catálogo de cursos, sino centrarse en el aprendizaje continuo que incluya también formación *just-in-time* adaptada a las necesidades del negocio.

El éxito de una universidad corporativa depende en gran medida del compromiso de la dirección, que debe comprender el valor de la formación continua y a largo plazo, ofreciendo también un apoyo financiero, incluso en épocas de depresión económica. Cuando la formación tiene gran apoyo desde la cúpula directiva, es más fácil que este compromiso baje en cascada a todos los niveles de la organización, haciendo que sea una pieza clave en las decisiones a tomar en la dirección de la compañía.

Las principales tareas a realizar por los responsables de las universidades corporativas son:

- Detección de necesidades.
- Diseño de programas de formación.
- Ejecución de los programas.
- Contratar el personal necesario para la consecución de los programas.
- Gestionar las tecnologías necesarias.
- Desarrollar ejecutivos y jefes.
- Gestionar los clientes internos y externos.
- Evaluar los programas.

1. BREVE HISTORIA

La universidad tiene sus raíces en Europa y se originó como una forma de agrupar a maestros y estudiantes de un determinado gremio profesional, aunque en un principio solo las clases más altas tenían acceso a ella y no fue hasta el siglo XX cuando se extendió a toda la población. En cualquier caso, y bajo la misma estructura organizacional, se crearon diferentes centros de estudio y programas dedicados a educar en determinadas disciplinas.

Fue con el crecimiento del comercio cuando el “business” se impuso como una disciplina propia que requería sus propias escuelas especializadas. Así se creó la École Supérieure de Commerce de Paris (ECSP) en 1819 o la Wharton Business School en 1881. Especial mención merece el programa MBA de la Harvard Business School en 1908.

Sin embargo, a medida que los negocios se especializaban, las empresas fueron necesitando profesionales con unos conocimientos concretos que no era posible adquirir en un curso general en la universidad, que no profundizaba en las necesidades específicas del sector. Por este motivo se puede decir que los inicios de la universidad corporativa se remontan a la mitad del siglo XX, cuando General Motors creó el primer proyecto de Escuela Corporativa para la capacitación de su personal en 1950. Sin embargo, no fue hasta 1961 cuando la compañía de comida rápida McDonald’s, consciente de que su negocio requería de sus empleados unos conocimientos muy especializados que no podían ser aprendidos en ningún otro sitio (servicio al cliente, calidad y presentación de los menús y limpieza del restaurante), decidió formar a sus empleados en su propia universidad llamada “Hamburguer University”: la primera universidad corporativa.

A partir de la década de los 80 y 90 estas universidades comenzaron a tener auge y muchas de las grandes empresas decidieron crear sus propias versiones. Para hacernos una idea de la evolución de esta entidad, cabe destacar que la Hamburguer University comenzó con quince estudiantes en el sótano de uno de sus restaurantes y hoy en día recibe en sus instalaciones de más de 12000 metros cuadrados a más de 7500 estudiantes al año en programas en 28 idiomas distintos.

En España, la universidad corporativa de Gas Natural Fenosa fue la pionera en este tipo de enseñanza. Se creó en el año 2000 tras realizar un estudio de buenas prácticas mundiales en formación empresarial, y tiene una media de 46.000 participantes anuales.

Conviene señalar que en un principio, las universidades corporativas aplicaban una metodología igual a la de la universidad académica: un maestro trasmitiendo sus conocimientos a unos alumnos. Sin embargo, la tendencia actual es utilizar una metodología mucho más dinámica y orientada a la participación, buscando conseguir pasar de un conocimiento centralizado a un conocimiento vivo creado por las personas que componen la organización, es decir, se interesa también en el conocimiento informal.

En Europa hay cierta reticencia a llamar “universidad corporativa” a este tipo de entidades, ya que la palabra “universidad” parece estar reservada para el mundo académico y se utilizan otras como “instituto”, “centro” o “academia”. Otra peculiaridad de la universidad corporativa en Europa es que los asistentes a estos programas suelen ser principalmente directivos, mandos intermedios y altos potenciales.

2. ESTRUCTURA

Cuando se crea una universidad corporativa se debe generar el modelo organizativo que la regirá, teniendo en cuenta el tipo de vinculación que se desea tener con la empresa matriz, esto es, incluirla dentro del organigrama corporativo o constituirla como una entidad al margen (compañía filial o fundación). Se puede organizar como:

- Unidad dependiente de la presidencia o del comité ejecutivo.
- Unidad dependiente de una unidad de negocio.
- Unidad dependiente de la dirección de Recursos Humanos y/o del área de Formación y Desarrollo.

La estructura que debe adoptar deriva de la estrategia de la organización, los valores corporativos y las necesidades que pretende satisfacer, por tanto es la compañía y no la propia universidad quien establece esta estructura. Esto favorece que se atiendan las necesidades formativas y se facilite la implementación de la estrategia.

En líneas generales, una estructura interna estándar debería reflejar la dirección estratégica, la dirección académica y la línea operativa de la siguiente forma:

Dirección estratégica	<i>Consejo de Gobierno</i>	<ul style="list-style-type: none">- Toma las decisiones relacionadas con la estrategia que sigue la universidad corporativa.- Aprueba su política.- Garantiza el alineamiento con los objetivos estratégicos del negocio.
	<i>Comité de Dirección</i>	<ul style="list-style-type: none">- Aprueba el plan académico y los presupuestos.- Decide las prioridades de formación y desarrollo- Responsable de analizar los cuadros de mando de la universidad corporativa.
	<i>Consejo asesor</i>	Expertos o académicos de reconocido prestigio que asesoran en las distintas áreas de la universidad corporativa.

Dirección académica	<i>Director general de formación</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Potencia la cultura de formación y desarrollo dentro de la compañía. - Supervisa el alineamiento de la operación con la estrategia y tendencia del negocio. - Supervisa el presupuesto y la gestión de las infraestructuras. - Representa a la universidad corporativa en los foros externos, nacionales y extranjeros. - Participa en actividades o programas formativos relevantes. - Responsable de alianzas y acuerdos con terceros. - Demuestra el valor creado a través del aprendizaje en la organización, incluyendo el ROI.
	<i>Director académico</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Impulsa el proceso central de trabajo. - Coordina el proceso de detección de necesidades. - Diseña la implantación de los itinerarios de desarrollo. - Realiza la revisión y actualización del modelo de universidad corporativa.
Línea operativa	<i>Responsable de segmento/perfil/Key Account Manager</i>	Interlocución con los clientes de la universidad corporativa a fin de cubrir las necesidades de formación y desarrollo de cada segmento/perfil.
	<i>Responsable de contenido y metodología</i>	Diseña acciones de desarrollo para cubrir las necesidades detectadas ajustándose a la estrategia de negocio y seleccionando la metodología más apropiada.
	<i>Community manager</i>	Fomenta el aprendizaje social gracias a la colaboración que facilitan los entornos web 2.0.
	<i>Logística</i>	Actividades relacionadas con el registro de datos y atención a participantes. Se suelen externalizar estos servicios.

3. DIFERENCIAS CON LOS DEPARTAMENTOS DE FORMACIÓN

La universidad corporativa podría considerarse como una extensión del departamento de formación, de tal forma que hace que pase de ser un proveedor de cursos a un auténtico business partner que colabora con la cúpula estratégica de la empresa para la consecución de los objetivos establecidos.

Esto es así porque en el modelo tradicional, estos departamentos están enfocados a dotar a los empleados de habilidades y conocimientos necesarios para su día a día en la organización. No tienen una visión de futuro como las universidades corporativas, que pretenden desarrollar el capital humano para capacitar al trabajador en una conjunción de sus necesidades individuales y las organizacionales, de tal forma que se asegure una ventaja competitiva a largo plazo para la compañía.

Para saber si una universidad corporativa es algo más que un mero departamento de formación tradicional, hay que fijarse en el tipo de actividades que realiza, identificadas en cuatro niveles:

1. **Solo formación:** son simplemente departamentos de formación.
2. **Formación y desarrollo gerencial:** dan formación relacionada con el trabajo a los empleados, para mejorar sus habilidades y desarrollar su liderazgo.
3. **Cursos para obtener créditos académicos:** los cursos dan créditos que pueden ser transferidos a una universidad para conseguir un título. Es difícil conseguir la acreditación, por lo que se suelen hacer convenios con universidades acreditadas, que son realmente las que certifican los créditos y no la propia universidad corporativa.
4. **Cursos para obtener un diploma académico.** Formación que conlleva la obtención de un título oficial de grado o máster. No es lo más común, en primer lugar por la dificultad de conseguir la acreditación para los títulos oficiales, y en segundo lugar porque la educación de las universidades corporativas es a la carta, adaptada específicamente a las necesidades del negocio y por tanto menos generalista.

4. EL VALOR AÑADIDO Y EL VALOR ESTRATÉGICO

Es evidente que el auge de este tipo de centros ha sido posible gracias a una serie de beneficios fehacientes desde su implementación. La universidad corporativa aporta una serie de ventajas derivadas de un cuidadoso análisis de sus fortalezas y debilidades, y a grandes rasgos son las siguientes:

- Análisis de los gaps existentes para proceder a cubrirlos.
- Evitación de nuevos gaps gracias al reciclaje y la formación continua.
- Perpetuación de las buenas prácticas.

Así pues, se puede hablar no solo de una mejora en los conocimientos y competencias de los empleados, sino de beneficios directos para la empresa como un retorno de la inversión en forma de aumento en la productividad, mejora en las competencias y mayor compromiso y satisfacción.

Además, las ventajas no tienen por qué ser necesariamente económicas: es fundamental indicar que un buen programa formativo dirigido al desarrollo y el empoderamiento del empleado afecta favoreciendo el compromiso y la retención del talento. La formación puede servir también para alinear los objetivos individuales de los trabajadores con los de la empresa, puesto que les ayuda a entender la visión y la dirección que toma el negocio haciéndoles sentir parte de él y ayudándoles a priorizar el trabajo y focalizarse en los aspectos críticos que pueden aportarles más valor.

Cuando la formación está bien alineada con las necesidades del negocio, se convierte en una ventaja estratégica para la compañía. Sin embargo, también hay que tener en cuenta las pérdidas ocasionadas que pueden surgir como consecuencia de una formación inadecuada.

Para todo esto, se podrían definir distintas formas de medición con sus indicadores correspondientes, aunque el modelo de Kirkpatrick es de los más utilizados porque permite dividir la evaluación por niveles.

5. APRENDIZAJE PERMANENTE

La Comisión de las Comunidades Europeas (2001) se refiere al aprendizaje permanente como “toda actividad de aprendizaje realizada a lo largo de la vida con el objetivo de mejorar los conocimientos, las competencias y las aptitudes por una perspectiva personal, cívica, social o relacionada con el empleo” (p. 10), planteándose dar facilidades “para que las empresas se conviertan en organizaciones de aprendizaje, donde cada individuo aprenda y se desarrolle dentro del entorno laboral, para beneficio propio, recíproco y de toda la organización, dando publicidad y reconocimiento a los esfuerzos en esa dirección” (p. 16).

El aprendizaje continuo es impulsado desde la Unión Europea a través de organismos como el Centro Europeo para el Desarrollo de la Formación Profesional, que promueve actividades de investigación sobre educación, formación profesional y presta servicios de información y documentación; o como el Fondo Social Europeo, principal instrumento comunitario para financiar el aprendizaje permanente, que en España participa en la cofinanciación de iniciativas de formación a través de la Fundación Tripartita para la Formación y el Empleo.

Es por todo esto que uno de los pilares básicos de la universidad corporativa es el aprendizaje permanente que se desarrolla a lo largo de la vida profesional, facilitando las herramientas para crear una organización que aprende y busca desarrollar a sus profesionales para mantener la sostenibilidad a largo plazo. De esta forma, el aprendizaje permanente se estructura en torno a dos componentes:

- **Sistema de competencia:** se establece por cada compañía, con los conocimientos, habilidades y actitudes que son necesarios para el desempeño del puesto. Este modelo incluye competencias genéricas, que hacen referencia a la cultura de la organización y son comunes a los diferentes puestos, y competencias específicas o técnicas, propias de un determinado perfil profesional y orientado al desempeño en el puesto.
- **Proceso de trabajo del puesto:** fases de trabajo de cada puesto y comportamientos de éxito a realizar junto a las herramientas de trabajo utilizadas.

Teniendo en cuenta estos dos componentes, se establece el sistema para la implantación del aprendizaje permanente dentro de la universidad corporativa. Si esto va ligado a la evaluación del desempeño, se consigue además vincular las acciones de desarrollo a la evolución en el puesto de trabajo.

Los principales componentes de un itinerario de desarrollo son:

- **Análisis del rendimiento:** evaluación del desempeño, acompañamiento en el puesto y assessment center para identificar necesidades a las que adaptar los programas de desarrollo.
- **Objetivos del aprendizaje:** base para seleccionar otros componentes del proceso, como contenidos, prácticas, métodos y formas de evaluar.
- **Actividades formativas:** diseñadas para producir cambios en las actitudes, conocimientos y habilidades críticas en el proceso de trabajo.
- **Metodologías:** seleccionar la forma de aprendizaje que garantice la transferencia de la actividad formativa al puesto de trabajo en el menor tiempo posible y con el menor coste. Cabe destacar el aprendizaje activo, que tiene un especial impacto en el aprendizaje permanente porque impulsa el desarrollo a través de la práctica sobre aspectos profesionales o personales, en grupos de trabajo que pueden mantenerse a lo largo del tiempo.

Las organizaciones que aprenden son aquellas en las que equipos e individuos afrontan y resuelven sus problemas, construyendo un registro de lecciones aprendidas y desarrollando competencias como consecuencia del aprendizaje colectivo e individual de los empleados.

6. LA EVALUACIÓN

La evaluación es un proceso que debe hacerse tanto antes, como después de aplicar las acciones formativas pertinentes. El análisis previo diagnostica las necesidades formativas y ayuda a diseñar y orientar los programas más adecuados a la situación de los empleados y la compañía. El análisis posterior da información valiosa sobre las consecuencias de haber aplicado los diferentes programas.

A la hora del diagnóstico, es fundamental que los individuos reciban feedback sobre su desempeño, de compañeros, jefes y clientes. Así se podrá entender su actual desempeño y los gaps que tienen para llegar al siguiente nivel. Esto prepara a la persona y la hace darse cuenta de sus limitaciones y de a dónde puede llegar, lo que hace que su compromiso con la formación sea mayor.

La evaluación previa: Sistema de Detección de Necesidades Multinivel (SDNM)

El SDNM es una herramienta que permite realizar una planificación estratégica y de lanzamiento de productos y servicios a partir del análisis del mercado y del perfil de los profesionales. Por tanto, el sistema estudia los gaps entre el perfil ideal del puesto y el perfil real del trabajador, incorporando así necesidades de la organización en conjunto, de las distintas áreas funcionales y/o equipos de trabajo de los profesionales a nivel individual. Suele realizarse una vez al año, aunque en compañías de sectores muy dinámicos (como el tecnológico), la identificación de necesidades se convierte en un proceso continuo.

La detección de necesidades multinivel, consta de cuatro etapas:

1. Análisis del posicionamiento deseado por la compañía.
2. Descripción de la situación actual.
3. Identificación de la brecha de aprendizaje.
4. Priorización de necesidades de aprendizaje.

El SDNM analiza necesidades actuales y futuras en tres niveles: estratégico, táctico y operativo.

- **Nivel estratégico:** desde un punto de vista interno, trata de homogeneizar la visión de la compañía entre sus colaboradores, generando expectativas de

comportamiento mutuas, garantizando la satisfacción y aumentando el compromiso. Desde un punto de vista externo, se analiza la interacción de la compañía con el entorno, construyendo un escenario actual y deseado, incorporando información sobre cambios y tendencias en el mercado y el sector.

- **Nivel táctico:** pretende identificar necesidades específicas en las distintas unidades de negocio, creando una oferta dirigida en función de las exigencias y peculiaridades de cada una. Para ello se tendrá en cuenta elementos como las prioridades de cada unidad de negocio, el modelo de gestión de equipo, las herramientas de trabajo, etc.
- **Nivel operativo:** se enfoca en las mejoras individuales de los profesionales, partiendo de la base de la evaluación del desempeño, de donde se extraen los puntos fuertes y áreas de mejora de la persona para establecer planes personalizados de desarrollo.

La evaluación posterior: El modelo de Kirkpatrick y el ROI

Para poder justificar la existencia de la universidad corporativa se necesita poder aportar pruebas de que lo que se está llevando a cabo tiene un impacto positivo en la compañía.

A la hora de evaluar, se toma como referencia el modelo de Kirkpatrick, aunque hay mucha controversia sobre la forma más correcta de aplicarlo. Este modelo se basa en la existencia de cuatro niveles:

- **Nivel 1: Reacción.** Se basa en la percepción del programa por parte de los participantes, como una medida de la satisfacción del cliente. Es importante que la satisfacción sea alta, aunque cabe destacar que esto no predice que vaya a haber una mejora en el desempeño del empleado, tan solo indica que la gente volvería a participar en ese curso.
- **Nivel 2: Aprendizaje.** Consiste en cómo los participantes mejoran su conocimiento y sus habilidades tras haber pasado por el programa. Para medir el aumento de conocimiento se pueden utilizar herramientas clásicas como test o exámenes y, de cara a las habilidades técnicas, se pueden utilizar observadores externos capacitados.

- **Nivel 3: Transferencia al puesto.** El cambio en el comportamiento después de que se participase en el programa. Para que esto suceda, primero tiene que haber un cambio de actitud y de percepción, lo cual es bastante difícil de medir y cae más bien en el campo de las ciencias sociales. Sin embargo, en lo que nos podemos centrar es en el cambio que puede ser apreciado por las personas cercanas al participante del programa. Para llevarlo a cabo sería interesante hacer una evaluación 360° antes y después de la participación.
- **Nivel 4: Impacto en el negocio.** Los frutos de la participación en el programa, como un aumento en la productividad o calidad del trabajo, reducción de costes, reducción de incidencias, aumento de ventas, mayores beneficios, etc. Los esfuerzos combinados de todos los participantes deberían conllevar un impacto positivo en la cultura de la compañía, puesto que se está generando trabajadores con mejor visión global del negocio y mejores habilidades para realizar su trabajo.

La tendencia en la universidad corporativa es a no usar únicamente métodos de evaluación tradicional, y por tanto se ha adoptado una metodología más relacionada con los negocios. De esta forma se vinculan los gaps en el negocio atribuibles al desempeño de los empleados con el retorno sobre la inversión, lo que estaría directamente relacionado con el nivel 4 del modelo de Kirkpatrick.

Para llevar a cabo este enfoque, en primer lugar hay que entender los gaps a nivel de negocio. Para esto hay que poder medir, en dinero, los objetivos estratégicos o las iniciativas que ya se están llevando a cabo. De esta forma se puede calcular los gaps existentes. Si por ejemplo uno de los objetivos del año es que hay que hacer un volumen de ventas equivalente a 10 millones de euros y a mitad de año solo llevamos 3 millones, existe un gap de negocio de 7 millones.

Una vez analizado el gap de negocio, cabe preguntarse si este puede estar producido por problemas en el desempeño de los empleados. Para esto se puede recurrir a datos previos, como evaluaciones o cuestionarios de satisfacción del cliente. De esta forma se puede averiguar en qué medida, mejorando el desempeño de los trabajadores se podría ayudar a reducir ese gap. Una vez que sabemos que existe algún problema con el desempeño de los trabajadores, podemos analizar cuál es el que causa que esto sea así. Se pueden llevar a cabo entrevistas, encuestas de clima, evaluaciones de desempeño,

etc. Probablemente los causantes de esto serán varios problemas, pero en caso de que haya además una cuestión de falta de conocimientos o habilidades, hay que señalar que la formación no es necesariamente la mejor solución, ya que en ciertos casos contratar nuevo personal o cambiar de puesto a ciertos empleados puede ser más rápido para asegurar un mayor retorno sobre la inversión.

Siguiendo los anteriores pasos se tiene una buena forma de vincular el aprendizaje con los resultados del negocio. Una vez hecho el análisis, se puede pensar en las distintas opciones antes de invertir, teniendo en cuenta que hay que estimar el total de todas las inversiones que se vayan a hacer, no solo las relacionadas con formación, ya que habrá además otra problemática asociada con esos gaps del negocio.

7. LA FORMACIÓN

Cada universidad corporativa está organizada acorde con la propia naturaleza de la compañía, y para decidir cómo programar la formación se deben tener en consideración una serie de aspectos que se detallan a continuación.

Quién debe realizar la formación

Cuando los mandos intermedios y directivos son los encargados de proporcionar la formación, parten de una credibilidad basada en su experiencia real en el trabajo. Hablan de buenas prácticas y comprenden el día a día del trabajo. Sin embargo, los profesionales de la educación, puede que deban ganarse la credibilidad, si nunca han tenido cargos como los anteriormente citados, pero pueden aportar mayor facilidad para enseñar y mejores habilidades de comunicación, además de poder dedicar mayor tiempo a la tarea puesto que es su trabajo.

Por tanto, de cara a decidir quién debe encargarse de la formación hay que tener en consideración qué se necesita para enseñar sobre un tema determinado, el tiempo que habrá que dedicarle, o si es necesario que sea una persona de la compañía quien lo aborde.

Estructura formativa

Depende muchos factores, como la cultura corporativa, el clima del negocio o la opinión de la cúpula directiva, pero cada una tiene sus ventajas e inconvenientes:

- **Modelo centralizado:** la razón para crear una universidad corporativa centralizada es el deseo de facilitar un acercamiento estandarizado al aprendizaje dentro de la organización, promoviendo la consistencia en los contenidos y asegurándose de que las experiencias educativas sean similares independientemente de la localización. Su mayor ventaja es la rentabilidad, que se consigue al utilizar un mismo sistema en cualquier localización o unidad de negocio. Además, en caso de contar con proveedores externos se pueden conseguir descuentos al contratar cursos en mayor cantidad. Otra gran ventaja es que favorece la transferencia de buenas prácticas y de lecciones aprendidas. Sin embargo, cuando una compañía tiene líneas de negocio muy distintas entre sí, es

preferible una estructura más descentralizada donde cada una tiene el control para organizar las actividades formativas según sus necesidades.

- **Modelo descentralizado:** como se ha dicho, la descentralización favorece las estrategias de cada unidad de negocio, se enfoca en sus necesidades y respeta su propia cultura, aunque nunca debe perder de vista las necesidades generales de la empresa. Si bien es cierto que en principio tiene más costes que un modelo centralizado (los precios de los programas pueden variar de unas unidades a otras y se duplican programas que son prácticamente iguales salvo pequeños cambios), los beneficios pueden superarlos. Una gran desventaja es que separa las unidades de negocio, lo que puede restringir el movimiento de trabajadores de una a otra, y socava las posibilidades de colaboración. Esta estructura hace que la formación sea difícil de controlar, al estar a su vez en manos de la propia gestión local de la compañía en cada área, cada uno llevando la contabilidad de la formación de una forma distinta y creando programas según su propia visión. En este modelo, el éxito recae en que los distintos profesionales sean capaces de colaborar entre ellos.
- **Estrategia combinada:** en esta modalidad se eligen los mejores elementos del modelo centralizado y el descentralizado, de modo que la formación dirigida a distintas audiencias se coordina desde el mismo lugar, pero el resto se descentraliza. Es común que la formación técnica se ponga en manos de las distintas líneas de negocio pero la responsabilidad del desarrollo directivo o de habilidades profesionales y personales recaiga sobre la propia universidad corporativa. Otra posibilidad sería centralizar el diseño y desarrollo de los programas y descentralizar la ejecución, de tal forma que se permite que cada unidad de negocio lo adapte a sus propias necesidades.

Financiación

Hay que tener en cuenta que el principal cliente de la universidad corporativa es la organización a la que pertenece. Pero la forma en la que se paga y el presupuesto que tiene puede estar organizado de distintas formas.

- **Recobro:** se parte de la base de que los clientes valoran lo que pagan, así que se recurre a un sistema en que los jefes de cada unidad de negocio o departamento

tienen un presupuesto que pueden gastar en formación. A nivel ejecutivo, da más sensación de control poder decidir en qué gastar los recursos exactamente. Trabajar en proyectos por los que los clientes van a pagar asegura que lo que se ofrece está alineado con lo que se demanda. Una de las grandes ventajas es la rapidez: si surge algo que deba realizarse en poco tiempo, no es necesario que el departamento de Recursos Humanos haga de intermediario, lo que lo convierte en un modelo guiado por el cliente. Entre sus desventajas destacan la problemática a la hora de gestionar épocas de escasez económica. Es más fácil ampliar el presupuesto que reducirlo, ya que una vez en la dinámica de realizar ciertas actividades es complicado dejar de hacerlas. En cualquier caso, un presupuesto fijo puede ser una solución. Otra desventaja es la posibilidad de que los clientes se decidan por proveedores externos para abaratar costes. Además, se corre peligro de que exista una pérdida de control del presupuesto formativo. Ya que depende de muchos jefes, no está en manos de la alta ejecutiva, que puede decidir de forma más unánime cómo proceder en temas formativos para toda la organización. Existe también el problema de los programas con clientes poco específicos. En ciertas iniciativas de la compañía como programas de diversidad, orientación de nuevos profesionales o desarrollo del liderazgo de alto potencial, puede ser difícil de conseguir definir quién debe asumir el coste.

- **Asignación:** se parte de la base de un presupuesto establecido que suele manejar Recursos Humanos. Esto garantiza que hay la suficiente financiación para mantener cierto staff, que se puede aumentar o disminuir en base a la demanda. También implica que los programas básicos siempre están disponibles en la compañía, aunque hay posibilidad de conseguir cursos que surjan de una necesidad y de aceptar solicitudes de cursos específicos para ciertas unidades de negocio (a las que se cobraría por ellos). Una desventaja de que el presupuesto surja de Recursos Humanos es que actúa como intermediario y por tanto se corre el riesgo de competir por el mismo dinero. Además, al depender de este departamento, puede ocurrir que llegado un punto no haya más presupuesto para necesidades que surjan sobre la marcha, lo que no ocurriría si fueran las unidades de negocio los que pagasen, ya que mientras haya dinero se podría seguir haciendo.

Tipos de formación ofertada

Existen diferentes tipos de formación, cuya oferta depende de cada universidad corporativa. Cada una puede decidir a qué tipo de empleados está dirigida y qué se quiere trabajar. Las categorías más comunes son:

- **Formación para ejecutivos:** las compañías más grandes suelen hacer este tipo de formación de manera interna, contando habitualmente con un equipo con gran experiencia en el desarrollo de directivos senior. Es frecuente diseñar programas específicos para cada persona, enfocados principalmente en el liderazgo estratégico, el networking y la visión y valores de la compañía. Suelen tener un enfoque global, dotándoles de las herramientas necesarias para orientarse a los resultados del negocio. Este tipo de formación se evalúa de forma subjetiva dada su naturaleza.
- **Desarrollo de mandos intermedios:** debido al amplio abanico de puestos de esta naturaleza existentes, hay infinidad de programas diferentes para ellos, aunque todos suelen tener una parte importante sobre adaptación al cambio, habilidades sociales, desarrollo organizacional y resolución de conflictos. Un tipo de metodología que se está imponiendo es la basada en la acción, de tal forma que se ponen a prueba estrategias que se pueden llevar a cabo para solucionar problemas que pueden surgir en el día a día del negocio. Es un tipo de formación dirigida a la práctica real y en la que los participantes se involucran mucho más que con la formación tradicional, lo que les ayuda a experimentar, practicar y formarse un pensamiento crítico.
- **Desarrollo personal y profesional:** estos programas se centran en las necesidades individuales específicas. Ayudan a solventar gaps y a mejorar habilidades y competencias para favorecer el desarrollo del empleado. Las áreas de trabajo más demandadas suelen ser gestión del tiempo, gestión de proyectos y habilidades de comunicación. Este tipo de formación se suele externalizar, pero cuando son necesidades más generales dentro de la compañía sí que se puede recurrir a personal interno para solventarlas.
- **Formación técnica:** el conocimiento técnico es un requisito indispensable para determinados profesionales debido a su puesto de trabajo, y aunque son personas

que ya cuentan con una formación universitaria, normalmente esos estudios son generalistas y para poder adaptarse al nivel de la empresa deben seguir ampliando sus habilidades u obtener nuevos conocimientos. Cuanto más compite un negocio en el mercado internacional, más requisitos tecnológicos se le exige a los trabajadores y por tanto la formación técnica es fundamental. Esto suele estar fuera del ámbito de la universidad corporativa y se busca proveedores externos.

- **Iniciativas especiales:** según cambian las prioridades del negocio las necesidades formativas varían y de aquí surgen iniciativas de naturaleza distinta a las ya analizadas y que pueden ser temporales o acabar convirtiéndose en algo a largo plazo.

Estrategia de aprendizaje

Dentro de la estrategia de aprendizaje de la universidad corporativa se puede hablar de dos modelos, el instruccional y el de tutorización, que se detallan a continuación:

- **Modelo instruccional:** muestra cómo se define los estándares para el diseño metodológico, la elaboración de contenidos, de soportes y la configuración del ciclo anual de formación y desarrollo. Define la base sobre la que se articularán las acciones de formación y desarrollo según principios de aprendizaje comunes y considerando el enfoque de negocio, orientado a cada persona. La relación entre contenidos y desempeño se busca a lo largo de cuatro fases:
 - La sensibilización a través de la experiencia.
 - El replanteamiento de los hábitos de trabajo.
 - La revisión de los procesos y resultados obtenidos en el puesto.
 - La creación de nuevas pautas de actuación.
- **Modelo de tutorización:** presenta los niveles de acción tutorial, seguimiento y soporte, dinamización de las acciones y asesoramiento personalizado y las figuras implicadas en la tutorización. Ligado al modelo instruccional, se establecen relaciones de tutoría y se hace un seguimiento a los participantes. Dependiendo del tipo de tutoría, la labor del tutor varía:

- *Tutoría individual*: da respuesta a asuntos particulares y asesora en el puesto, centrándose en las necesidades individuales.
- *Facilitador*: provoca el pensamiento crítico y la reflexión y fomenta el intercambio de aprendizajes.
- *Tutoría de animación/dinamización*: promueve la participación, incita al desarrollo, propone actividades y situaciones de aprendizaje.
- *Tutoría de experto*: orientación al conocimiento.
- *Tutoría organizativa de orientación y metodológica*: explica normas y tiempos, resuelve dudas, supervisa participación y entrega de tareas, asesora en técnicas y estrategias de formación y organiza trabajo en grupo.
- *Tutoría técnica*: asegurar dominio y comprensión de herramientas del entorno.
- *Tutoría académico-administrativa y de seguimiento*: inscribe, convoca, da instrucciones, informa del proceso y avance, realiza seguimiento y asegurar el avance.

Además de los dos modelos ya citados, existen multitud de metodologías de aprendizaje a disposición de las universidades corporativas, que deberán escoger las que más se adapten a su estrategia.

Uno de los más valorados es el intercambio de conocimiento, *knowledge sharing*, que resulta crítico a la hora de capturar los conocimientos, procesos, habilidades y contextos de los trabajadores más experimentados, que a menudo se pierden. Es una manera de facilitar el aprendizaje en el puesto de trabajo, que consiste en crear una cultura de conocimiento compartido con vías de intercambio de recursos para que los participantes reciban soporte de otros empleados, que ocupan puestos similares al suyo, que gestionan el mismo producto o que presentan intereses semejantes.

Otra metodología que favorece el intercambio entre empleados es el *peer coaching*, que permite que cada participante actúe a la vez como *coach* y *coachee*, ya que cada profesional es experto y novato en diferentes áreas de conocimiento.

Como metodología de aprendizaje colaborativo está la *comunidad de prácticas*, a través de la cual un grupo de personal con metas comunes desempeña en colaboración un trabajo real, obteniendo nuevo conocimiento, estimulando la innovación y compartiendo conocimiento tácito existente.

8. COLABORADORES

En las asociaciones con otras entidades o individuos, se busca fundamentalmente alianzas estratégicas que ayuden con las necesidades que puedan surgir más allá de la inmediatez, se pone el foco en el futuro, no son una simple respuesta a una necesidad actual. Por tanto, estos acuerdos de colaboración deben ser a largo plazo, con alianza estratégica y mutuamente beneficiosa. Ya sea en forma de expertise o educación, o simplemente monetaria, lo que define la colaboración, es que sea de largo plazo.

Existen muchos colaboradores posibles para una universidad corporativa, y se pueden tener varios.

Universidades públicas

Desde que las compañías comenzaron a demandar formación más específica para sus empleados, lo que más se requiere de las universidades son cursos enfocados al negocio en forma de programas específicos, si bien los programas para el desarrollo ejecutivo como el MBA suelen ser muy demandados. Por otro lado, si lo que se desea es que los empleados tengan un diploma general, es más fácil llegar a un acuerdo con una universidad local que crear un programa propio y pasar por el proceso de acreditación.

El descontento con la universidad tradicional se ha hecho palpable ya que ahora las compañías prefieren que la educación sea in-house, puesto que los recién graduados tienen unos conocimientos técnicos muy buenos pero fallan en habilidades como trabajo en equipo que son necesarias en sus compañías.

Sin embargo, hay algo muy importante que las universidades pueden aportar: la investigación de vanguardia. Cualquier empleado con ciertos conocimientos puede convertirse en formador interno en la empresa, pero son las universidades las que tienen la información más novedosa y relevante, por lo que en este ámbito es a ellas a quien se acude.

Como desventaja, cabe señalar que los programas son muy generalistas y los profesores no tienen los conocimientos específicos de una industria y su problemática. Por supuesto, con un acuerdo de colaboración esto se transforma poco a poco y los profesores acaban conociendo la industria, de tal forma que la compañía gana un

profesional de la enseñanza que es familiar con el negocio y la universidad tradicional gana conocimiento de la industria para su investigación y enseñanza.

Universidades privadas

Las universidades privadas tienen ciertas ventajas que pueden llegar a ser mayores que las de las universidades públicas. En primer lugar está la rapidez y la flexibilidad: las universidades tradicionales son lentas en comparación con la rapidez a la que se mueven las corporaciones. Las universidades privadas, al estar orientadas a conseguir beneficios, es más fácil que puedan actuar a mayor velocidad. Otra ventaja de la universidad privada es la orientación al cliente: ya que sus estudiantes son sus clientes, es más fácil que se adapten a sus necesidades y pueden ofrecerles justo lo que necesitan. La tecnología es también una gran ventaja de este tipo de instituciones, ya que algunas de ellas tienen programas excelentes de educación a distancia y por tanto usan plataformas que pueden ser adaptadas para el uso formativo de la compañía.

Como punto negativo, destacar que algunas de estas universidades no cuentan con la reputación de las universidades públicas tradicionales.

Proveedores de educación a distancia

En este ámbito es importante distinguir si se busca un colaborador o un proveedor. Se pueden conseguir soluciones para formación corporativa a distancia como software o hardware de forma puntual. Teniendo en cuenta que implantar un sistema es muy costoso, hay que diseñarlo bien para no cometer errores: una vez instalada una plataforma, se tendrá que usar durante un periodo de tiempo largo para que sea rentable. Esto significa que hay que escoger un colaborador con buena reputación, que seguirá en el negocio de aquí a unos años.

Una gran ventaja de conseguir colaboraciones con este tipo de compañías es que aunque la inversión pueda ser grande en un principio, una vez hecha, se puede iniciar cada nuevo proyecto sobre esa misma herramienta y por tanto no se necesitan otros proveedores. Además, este tipo de colaboraciones cuentan con la ventaja de que una buena compañía que se dedique a la educación a distancia sabe exactamente lo que el estudiante necesita, puesto que tienen una gran experiencia en el ámbito y aportará valor a los programas, fomentando un impacto en los estudiantes.

En la educación a distancia podemos distinguir tres tipos de colaboraciones:

- **Clásica:** los empleados hacen cursos online ofrecidos por universidades públicas y privadas, costeados por la compañía.
- **De portal:** la compañía trabaja con una universidad tradicional o privada (u otras compañías) y crea un catálogo de cursos online a los que se puede acceder desde su propio portal, lo que requiere que haya una colaboración con una empresa de tecnología y varias universidades para proveer del contenido.
- **Formación a medida:** la compañía trabaja con universidades públicas o privadas y se diseñan cursos específicos para ella.

Consultores

Los acuerdos de colaboración no tienen por qué ser con una compañía, pueden ser también con un individuo. En este caso no se refiere simplemente a contratar a alguien que ayude puntualmente con algo, sino una relación duradera en el tiempo. Un consultor con experiencia en la universidad corporativa puede ser un aliado muy poderoso, ya que puede contribuir con el diseño de programas y su implementación.

También se puede llegar a acuerdos con compañías que se dedican a la consultoría. En este caso, las grandes consultoras suelen aportar un grupo de personas que hace un determinado trabajo, pero es difícil llegar a un acuerdo a largo plazo, porque no aportará siempre el mismo equipo de consultores. Sin embargo, consultoras más pequeñas se prestan más a este tipo de relaciones dado que suelen trabajar con las mismas personas y cuanto más se trabaja con ellos más conocen el negocio y su problemática y más conocimiento pueden aportar.

Otras universidades corporativas

Se pueden crear consorcios entre universidades de la misma industria para tratar de temas relacionados con ella. Puede ser muy costoso contratar una universidad para desarrollar un programa concreto, pero si se asume entre varias compañías el precio será mucho más razonable para cada empresa. No es necesario que las compañías sean de la misma industria, ya que también se puede hacer lo mismo para programas de interés

general, aunque carecerían del enfoque específico propio de cada una. Otra opción es que las universidades colaboren para compartir buenas prácticas.

9. ENTORNOS VIRTUALES DE DESARROLLO

Gracias a las nuevas tecnologías, la universidad corporativa cuenta con una serie de soluciones online y una arquitectura tecnológica que aporta instrumentos técnicos y metodológicos, creativos e innovadores para la implantación de sus iniciativas de aprendizaje, dignos de mención aparte, puesto que a pesar de ser herramientas a disposición de la metodología, han revolucionado la formación, popularizándose en los últimos tiempos.

Estas soluciones deben tener ciertas características para ser efectivas:

- Contribuir a la mejora del desempeño.
- Potenciar el aprendizaje y desarrollo individualizado y adaptado al perfil de cada participante.
- Facilitar la autogestión del desarrollo continuo.
- Establecer vías para el intercambio de experiencias.

Una de las tendencias en gestión de recursos humanos es la herramienta autogestionada u “on the shelf”, cuya premisa es aumentar la autonomía del empleado a la hora de gestionar aspectos relacionados con la logística de su puesto, su estructura compensatoria, su perfil de cualificaciones y sus acciones de desarrollo. Este contexto de autogestión y aprendizaje autodirigido permite a la compañía realizar una oferta individual a cada empleado, logrando un mayor compromiso con la organización.

Además de este tipo de herramientas, las universidades corporativas suelen contar con entornos virtuales de desarrollo como el campus virtual, que permite:

- Gestionar los procesos y experiencias de aprendizaje así como los aspectos más burocráticos asociados a los programas.
- Llevar a cabo el despliegue, implantación y seguimiento de las acciones de desarrollo con mayor agilidad, en el momento y lugar donde se necesitan.
- Fomentar el aprendizaje colaborativo e impulsarlo mediante acciones de dinamización y servicios de apoyo al participante.
- Reducir los costes asociados a la asistencia de los participantes a eventos de aprendizaje presenciales.

Otro instrumento muy usado en las universidades corporativas son las experiencias de aprendizaje online y colaborativas, que se basa en metodologías y herramientas que

permiten el acceso en línea al conocimiento, la información e intercambio en cualquier lugar y momento. Sus principales ventajas son:

- Facilitan la homogenización de conocimientos, mensajes, actividades y herramientas.
- Difunden de forma ágil conocimientos o actualización de los mismos.
- Facilitan la ejercitación de habilidades a través de simulaciones virtuales.
- Impulsan el seguimiento, así como la implicación de los mandos en el mismo, especialmente en aquellas acciones orientadas al desempeño.
- Evitan costes derivados de la formación presencial.

10. CADENA DE VALOR Y RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA

Según el Libro Verde de la Comisión Europea (2001) la responsabilidad social corporativa supone “la integración voluntaria, por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y sus relaciones con todos sus interlocutores”.

La universidad corporativa actúa sobre la cadena de valor de la compañía de dos formas, afectando a los agentes sociales y transmitiendo sus valores corporativos a los distintos grupos de interés, que pueden ser de dos tipos:

- **Grupos de interés internos:** se dirige a empleados y directivos y está basada en la formación en competencias y habilidades así como en el desarrollo del profesional. El objetivo es tratar de crear un entorno que estimule el aprendizaje permanente en la compañía.

La formación a los empleados sobre la cadena de valor de la compañía facilita una visión global sobre la influencia de su actividad en la compañía y de esta en su comunidad.

El Libro Verde de la Comisión Europea (2001) recomienda la incorporación de módulos de ética empresarial en las carreras profesionales de los empleados, así como el fomento de la formación y el reciclaje, para garantizar que los directivos tengan las habilidades y competencias necesarias a fin de desarrollar y promover la responsabilidad social de las empresas.

- **Grupos de interés externos:** relaciones con agentes externos involucrados en la cadena de valor. Por ejemplo, abriendo la posibilidad a personas ajenas a la empresa de unirse a sus programas, creando programas educativos en colaboración con otras entidades o colaborando en proyectos sociales.

La Comisión de las Comunidades Europeas (2001) señala que “se espera que las empresas socialmente responsables tengan beneficios superiores a la media, ya que la capacidad de una empresa para abordar con éxito los problemas medioambientales y sociales puede ser una medida creíble de la calidad de gestión” (p. 8). De esta forma, la percepción del valor añadido que obtiene la compañía a través de las iniciativas de responsabilidad social llevada a cabo

desde la universidad corporativa influye en la decisión de compra de los clientes al generar emociones positivas hacia la compañía como confianza, fiabilidad y credibilidad. A su vez, el acercamiento a las demandas y necesidades de los grupos de interés genera un conocimiento de sus inquietudes y expectativas, lo que potencia la mejora de la experiencia del cliente.

11. CERTIFICACIÓN

Hay dos tipos principales de certificaciones que son importantes en el ámbito de la universidad corporativa, los que hacen referencia a cómo se realiza el seguimiento de la evolución de quienes participan en ciertos programas (certificación de participantes) y los que se refieren a cómo avalar los programas (certificación de contenidos).

Los tipos de certificación se pueden clasificar en las siguientes categorías:

- **Certificación de participantes:** facilita el seguimiento de la progresión de cada persona en su aprendizaje y supone un elemento motivador ya que reconoce la implicación de la persona con su desarrollo profesional.
- **Certificación de profesionalidad:** se refiere a dos cuestiones, la certificación de los asistentes y la de los técnicos de recursos humanos que participan. En España las gestiona el Instituto Nacional de Cualificaciones (INCUAL).
- **Certificación de programas, itinerarios y contenidos:** se pueden homologar a través de colaboraciones con entidades externas como universidades tradicionales o escuelas de negocio, nacional o internacionalmente.
- **Certificación de proveedores de desarrollo:** garantiza la excelencia en el diseño e implantación de las acciones formativas.
- **Certificación de calidad:** se utiliza para certificar la calidad de las actividades, servicios y sistemas de gestión.

Acreditación CLIP

Dentro de las certificaciones de calidad, una que se puede considerar importante para las universidades corporativas es la acreditación CLIP otorgada por la European Foundation of Management and Development (EFMD).

La EFMD es una organización internacional, con sede en Bruselas que agrupa a más de 800 organizaciones miembros del mundo académico, empresarial y de consultoría en 81 países. Esta entidad está reconocida mundialmente como un organismo de acreditación de la calidad de la formación en escuelas de negocios y universidades corporativas,

actuando como un catalizador para promover y mejorar la excelencia en la gestión de los Recursos Humanos.

Dentro de las diversas actividades realizadas por la EFMD se encuentra la acreditación CLIP (Corporate Learning Improvement Process). Esta acreditación supone un reconocimiento al esfuerzo que las Universidades Corporativas realizan para mejorar la gestión de sus procesos de aprendizaje y de desarrollo de personas con una perspectiva estratégica.

CLIP es un mecanismo para la evaluación comparativa de la calidad, el aprendizaje mutuo y el intercambio de buenas prácticas, mediante la autoevaluación interna basada en amplio conjunto de criterios rigurosos y la revisión externa realizada por profesionales de la formación experimentados. Es por tanto una herramienta para el benchmarking de calidad, lo que ayuda a promover buenas prácticas entre las empresas. Además, identifica los factores clave que determinan la calidad en el diseño de la formación, las áreas de excelencia, fortalezas y áreas susceptibles de mejora de la universidad.

La acreditación CLIP proporciona un valor tanto externo como interno. Al tratarse de una acreditación de calidad, puede recogerse en los informes de sostenibilidad pública. Igualmente significativo es su valor interno ya que ayuda a posicionar a la organización de aprendizaje de una manera estratégica, dándole visibilidad y credibilidad dentro de la propia empresa.

El proceso de evaluación para la obtención de la acreditación CLIP abarca dimensiones esenciales de la implementación de una universidad corporativa dentro de la empresa:

- Posicionamiento estratégico (misión, alineación con objetivos estratégicos, función de gobierno y conexión con Recursos Humanos).
- Mercado objetivo (conocimiento y relación).
- Proveedores externos (criterios de selección y externalización y relación).
- Recursos Humanos (equipo de calidad).
- Programas, servicios y actividades (portafolio de productos, proceso de diseño e impacto).
- Participantes (selección y relación).
- Innovación y desarrollo (capacidad de innovación).
- Recursos físicos y administración (instalaciones, procesos y gestión económica).

- Perspectiva internacional (impacto global).

El proceso de evaluación para la obtención de la acreditación suele durar aproximadamente un año y consta de tres fases:

1. Reunión de elegibilidad: antes de comenzar el proceso de acreditación, un comité de la EFMD verifica que la universidad corporativa reúne una serie de condiciones previas:

- Que la organización formativa se identifique como unidad separada que cuenta con un director y un equipo propio.
- Que tiene un claro mandato de alcanzar objetivos relacionados con la estrategia de compañía.
- El centro está posicionado a nivel corporativo.
- Provee una oferta más que formación técnica especializada.
- Incluye oferta de gestión y cambio.
 - o Con actividad formativa sustancial en por lo menos una de las siguientes áreas: desarrollo ejecutivo, desarrollo profesional y/o desarrollo organizacional (cultura, integración y cambio).
- El alcance de sus actividades es amplio.
- Pertenece a una compañía de estructura y operación internacional con sustancial presencia en países de todo el mundo.

2. Sesión de autoevaluación: el equipo de gestión de la universidad corporativa realiza una sesión de autodiagnóstico, siguiendo los estándares de medición establecidos por CLIP. Con el resultado de este autodiagnóstico se redacta un informe que se envía a la EFMD.

3. Visita de los pares: tras recibir el informe de autodiagnóstico, se produce la visita de un grupo de expertos (de los que al menos uno conoce el sector en que opera la compañía). Durante la visita, se entrevistan con el staff, stakeholders, personas de negocio, corporación, participantes de programa, diseñadores, business partner, proveedores, CEO y directores generales, con el objetivo de:

- Confirmar el informe de autodiagnóstico y utilizarlo como punto de partida.
- Obtener más información para una mejor comprensión de los procesos.

- Evaluar la organización formativa comparándola con los estándares EFMD.
- Ofrecer recomendaciones para la mejora de la calidad y el desarrollo futuro.
- Redactar el informe formal con su evaluación, impresiones y recomendaciones para ser añadido al proceso.

Si esta evaluación es superada, la universidad corporativa obtiene la acreditación CLIP con una validez de cinco años. Hasta el momento, solo 18 entidades en el mundo tienen la acreditación, cuatro de ellas en España: Gas Natural Fenosa, BBVA, Santander y Repsol.

SEGUNDA PARTE:
Comparativa

UNIVERSIDAD CORPORATIVA VS ESCUELA DE NEGOCIOS

Aunque la universidad corporativa y las escuelas de negocios se parecen en muchos aspectos, también difieren en algunos puntos que son claves para su distinción. Empezaremos diciendo que lo que caracteriza a ambas es el establecimiento de una comunidad de intercambio del conocimiento, que favorece además la creación de nuevo conocimiento y establece un sentido de pertenencia y de propósito común.

En cambio, su mayor diferencia reside en que el objetivo de las escuelas de negocios es dotar a sus estudiantes de nociones teóricas generalistas, mientras que la universidad corporativa busca lograr un aprendizaje práctico totalmente aplicable y muy especializado, dirigido a satisfacer las necesidades del negocio en que se enmarca.

A continuación analizaremos las peculiaridades de la universidad corporativa de Repsol (Centro Superior de Formación) y de ICADE Business School para compararlas más adelante.

1. REPSOL

Repsol es una compañía energética integrada y global presente en toda la cadena de valor (upstream y downstream), desarrollando actividades que van desde la extracción y producción hasta el desarrollo y comercialización de soluciones energéticas. Está presente en más de cincuenta países, como se puede apreciar en la imagen de abajo, y emplea a algo más de 27.000 personas, por lo que la diversidad cultural es una de las características fundamentales de su capital humano.

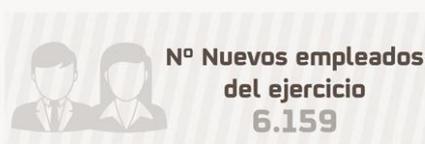
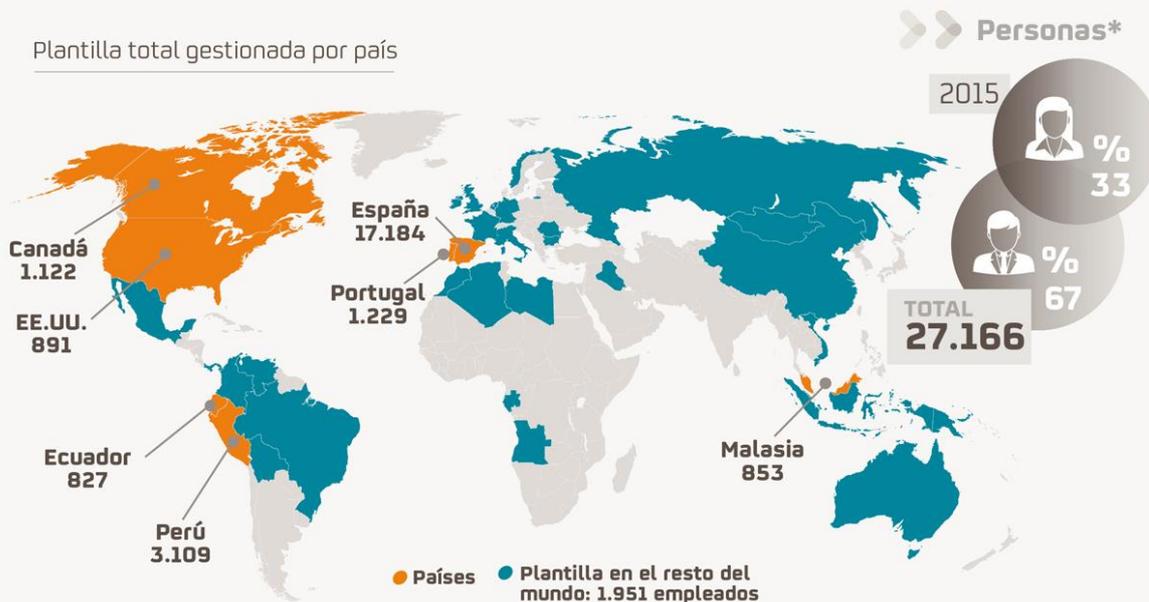


El Grupo Repsol se crea en 1987, agrupando una serie de compañías pertenecientes al Instituto Nacional de Hidrocarburos (INH), entre ellas CAMPSA, Petronor e Hispanoil. Esto fue a consecuencia del fin del monopolio estatal sobre los hidrocarburos, preceptivo en el momento a consecuencia del ingreso de España en la Comunidad Económica Europea. En 1989 comenzó su proceso de privatización, que no finalizó hasta 1997. En 1999 Repsol adquirió YPF, la mayor compañía privada de petróleo y gas de Latinoamérica. A lo largo de la década de los 00, Repsol adquiere activos no solo en Latinoamérica, sino también en Norteamérica, África y Rusia. En 2015 Repsol adquirió la compañía petrolera canadiense Talisman Energy.

Repsol se organiza en los llamados “Negocios”, a saber: en el área de upstream estaría Exploración y Producción (E&P), mientras que en el área de downstream estarían Refino, GLP (Trading), Marketing (Comercial), Química y Gas & Power.

EQUIPO REPSOL

Plantilla total gestionada por país



Plantilla total gestionada por negocio



Plantilla total gestionada por categoría profesional



Países que reúnen mayor número de nacionalidades entre los empleados (excluida la del propio país)

País de destino	2015					
	España	65	Noruega	12	Singapur	7
EE.UU.	23	Trinidad y Tobago	12	Iraq	7	
Canadá	20	Australia	11	Angola	7	
Argelia	16	Rusia	11	Ecuador	7	
Brasil	16	Venezuela	10	Indonesia	7	
Portugal	15	Perú	9	Colombia	5	
Malasia	12	Vietnam	8	Bolivia	5	

* Fuente: Informe de Gestión. 31 de diciembre de 2015.

La visión

Repsol pretende ser una empresa global que busca el bienestar de las personas y se anticipa en la construcción de un futuro mejor a través del desarrollo de energías inteligentes. Con esfuerzo, talento e ilusión, avanzan para ofrecer las mejores soluciones energéticas a la sociedad y al planeta.

Valores corporativos

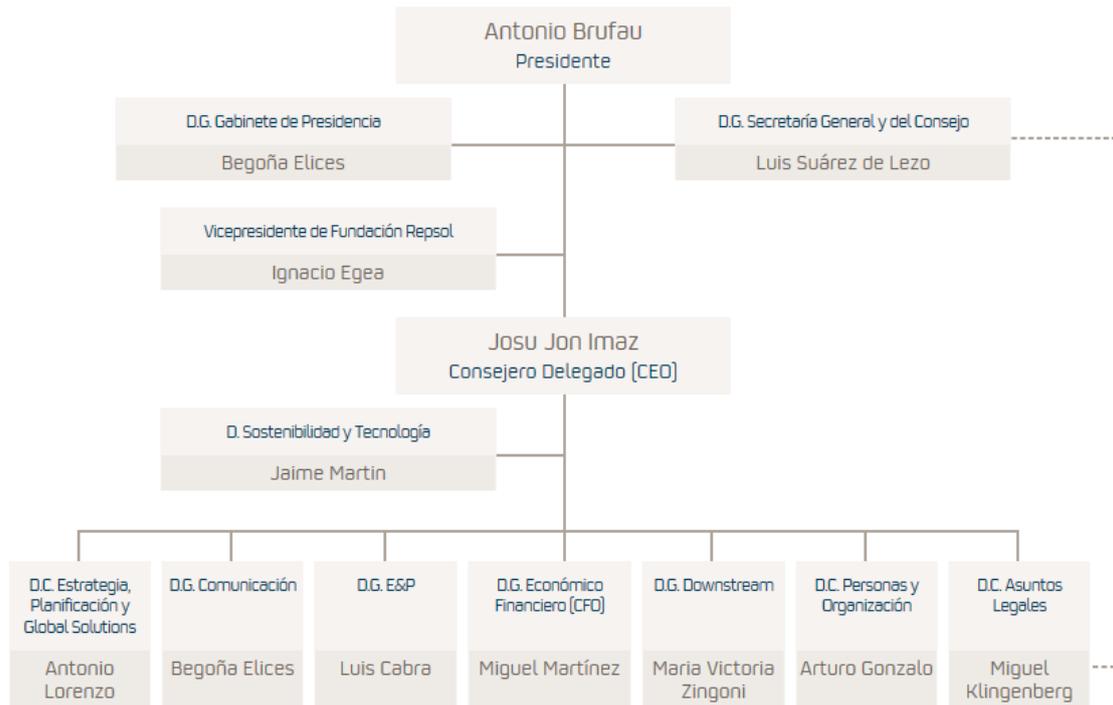
- *Integridad:* cuidar el bienestar de las personas, la compañía y el entorno en el que opera y actuar conforme a los compromisos que adquiere.
- *Responsabilidad:* alcanzar retos teniendo en cuenta el impacto global de las decisiones y actuaciones, en las personas, el entorno y el planeta.
- *Transparencia:* trabajar bajo la máxima de que todas las actuaciones puedan ser reportadas de manera veraz, clara y contrastable, y entiende la información como un activo de la compañía que comparte para generar valor.
- *Flexibilidad:* escucha activa para la consecución de los retos de forma equilibrada y sostenida.
- *Innovación:* se considera que la clave de la competitividad y evolución reside en la capacidad para generar ideas y llevarlas a la práctica, en un entorno de colaboración y aprendizaje colectivo continuo.

Organigrama

La compañía cuenta con un Presidente y un Consejero Delegado. A su vez, existen las figuras del Director General de Gabinete de Presidencia, el Director General de Secretaría General y del Consejo y el Vicepresidente de la Fundación Repsol.

Repsol está dividida en distintas Direcciones que a su vez dependen del Director de Sostenibilidad y Tecnología.

A continuación se puede consultar el organigrama completo:



UNIVERSIDAD CORPORATIVA: CENTRO SUPERIOR DE FORMACIÓN

En 1999 se creó la Universidad Corporativa de Repsol, llamada Centro Superior de Formación (CSF), un espacio de aprendizaje, innovación y excelencia, que gestiona de manera integrada procesos de formación. Además, impulsa y acompaña el desarrollo profesional y personal de los profesionales de Repsol en su compromiso de construir un futuro mejor. Su principal misión es promover la atracción, desarrollo y retención de talento para Repsol.

El Centro Superior de Formación fue creado como una unidad estratégica para apoyar y facilitar, mediante la formación y el aprendizaje, el logro de los desafíos de Repsol y de los objetivos del Negocio, a través de:

- La gestión integrada de las necesidades de formación.
- La coordinación de la puesta en marcha de las actividades de formación.
- La evaluación del impacto y los resultados de la formación de forma consistente y global.

En este contexto, se entiende la formación como un proceso de aprendizaje por el cual una persona alcanza mayor competencia en el desempeño de sus responsabilidades e incrementa su potencial para asumir trabajos con diferentes responsabilidades. La compañía ofrece oportunidades de aprendizaje tanto de habilidades como de formación técnica, basadas en un amplio marco de soluciones formativas. Los datos de formación en 2015 son los siguientes:

- Horas totales formación/año: 1.074.858.
- Promedio de horas/año por empleado: 45.
- % de empleados que recibieron formación: 96,4%.
- Nº de empleados recibieron formación: 23.185.

La alineación con los objetivos de la empresa

Repsol parte de la base de que su departamento de Recursos Humanos, llamado People & Organization (P&O), tiene integrado el área de estrategia, por lo que la visión que tiene va mucho más allá de un simple departamento de apoyo.

La Universidad Corporativa de Repsol, el Centro Superior de Formación, forma parte de P&O asumiendo así mismo las funciones propias de un departamento de formación, gestionando todo tipo de trámites administrativos, así como la detección de necesidades formativas, la elaboración de propuestas, el diseño de los cursos y su producción (aunque para esto cuenta parcialmente con colaboradores externos). Es por la posición privilegiada del CSF dentro de P&O que podemos decir que esta Universidad Corporativa está completamente alineada con la estrategia de la compañía.

Desarrollo profesional y gestión del talento

En Repsol se cree en el talento de las personas y en la importancia de detectarlo, desarrollarlo y retenerlo. Por eso se considera el desarrollo profesional uno de los factores clave del éxito de la compañía, entendiéndolo como el proceso de evolución que vive la persona desde que se incorpora, asumiendo funciones diferentes o de mayor complejidad. Se trata de un proceso continuo basado en el aprendizaje, dónde la implicación de cada persona tanto en la definición de sus propios objetivos

profesionales como en el esfuerzo e interés para crecer en su propio desarrollo, es una pieza fundamental.

Es un modelo alineado y orientado a cubrir las necesidades de la compañía, teniendo en cuenta los intereses y motivaciones de la persona y preparado para responder a los cambios que el entorno demanda con un estilo de actuación basado en sus valores.

Es por todo esto que la gestión y desarrollo del talento comienzan en la identificación de las capacidades, el desempeño, los conocimientos y el estilo de gestión de las personas y la definición de un plan de desarrollo y carrera, tanto de gestión como técnica individual.

El programa *people review* es una de las principales herramientas que tiene la organización para gestionar el talento. Permite conocer y revisar de manera integral y compartida, la situación actual y futura de las personas. También permite planificar acciones de desarrollo para todo el equipo. Este programa evalúa en detalle a las personas: sus fortalezas, áreas de mejora y perfil profesional y define planes de formación en respuesta a las áreas de mejora detectadas, potenciando las fortalezas identificadas y acciones concretas que incluyen movilidades dentro de la organización. Las personas son evaluadas desde tres perspectivas:

- *Situación actual*: logros, conocimientos clave, fortalezas y áreas de mejora de acuerdo a los valores y conductas y encaje de cada persona y cargo.
- *Visión de futuro*: potencial para asumir mayor complejidad, identificación de futuros responsables de equipo / directivos, carrera técnica.
- *Acciones de desarrollo*: propuestas relacionadas a la formación, desarrollo del cargo y movilidad.

Proceso de detección de necesidades

A la hora de evaluar las necesidades, se parte del propio negocio, analizando qué es lo que se requiere y en base a eso se establecen los gaps con los empleados. Es un proceso que se realiza a través de consultores internos, personas que si bien son de la compañía tienen una visión global y estratégica.

Una vez establecidos los gaps existentes, se procede a crear programas si es necesario o a hacer una nueva edición de los ya creados.

Sistema de evaluación

El modelo de Kirkpatrick se considera de difícil aplicación, y aunque no se utiliza, se puede hacer una equivalencia con sus niveles:

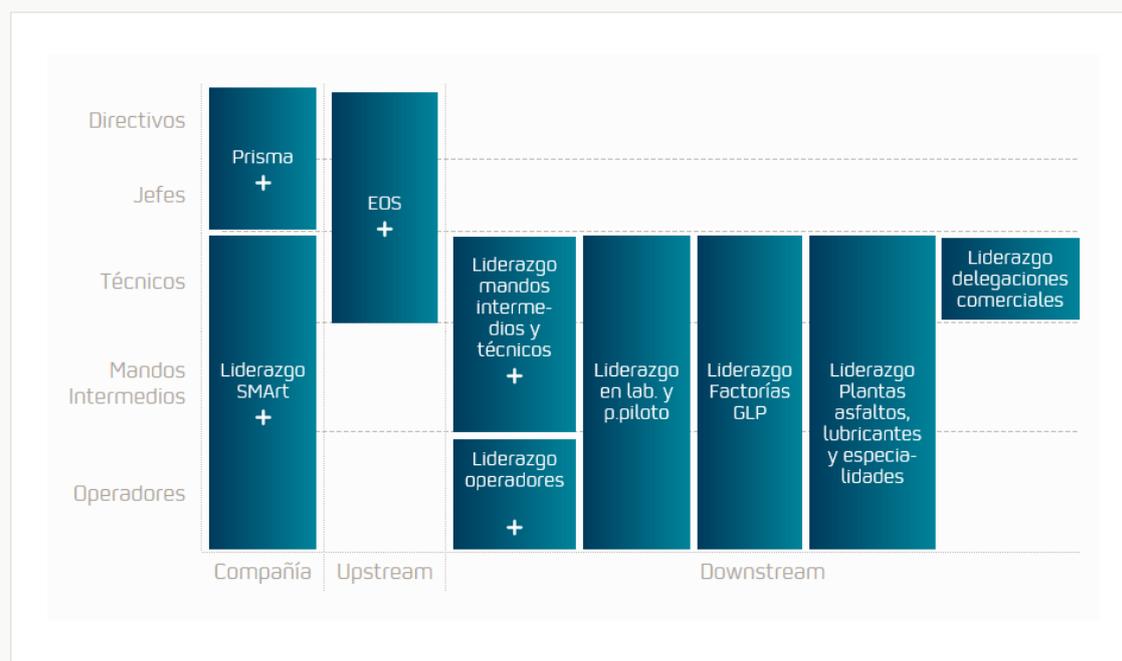
- La satisfacción de los participantes se mide siempre en todos los programas.
- El aprovechamiento se está comenzando a medir, aunque en algunos programas es más sencillo que en otros.
- La transferencia al puesto actualmente está siendo reevaluada, pues se utilizaba un modelo poco efectivo y se está tratando de encontrar uno que realmente aporte datos significativos.
- Respecto al impacto, se evalúa solo en casos en los que es posible aislar las variables que influyen. En el resto de casos, se hace pero de una forma más subjetiva.
- El impacto en el ROI no se está considerando actualmente, ya que es muy complicado. Sin embargo, lo que se tiene en cuenta son los costes de las distintas formaciones, buscando siempre lo más beneficioso para el negocio.

Aprendizaje permanente

En Repsol hay una conciencia de que se trabaja en un entorno en constante evolución, en el que emergen nuevas amenazas, por lo que se proporciona formación continua y especializada como herramienta para adquirir los conocimientos y destrezas precisas para garantizar la máxima seguridad. Esto estaría enmarcado dentro de la cultura de seguridad y medio ambiente, donde se desarrolla el Plan de Liderazgo en Seguridad y Medio Ambiente (SMA) que se inició en 2012.

Este plan pretende formar a todas las personas de la organización para que con el compromiso de todos se alcance la meta de cero accidentes. A continuación se puede ver cómo la formación de liderazgo llega a todas las personas en la compañía y cómo se está desplegando a todos los niveles en cada uno de los Negocios.

Infografía de formación en Cultura SMA



La financiación

El CSF maneja un presupuesto con el cual produce los distintos programas, que luego es reembolsado por los diferentes Negocios en líneas generales. A nivel más financiero, cada unidad de negocio en su propio país es quien se encarga de asumir estos costes, llevando su propia contabilidad y teniendo en cuenta las leyes de cada lugar, por lo que aunque en conjunto es el Negocio quien aparentemente paga, son realmente las unidades de negocio a nivel local.

Los formadores

El Centro Superior de Formación cuenta con formadores internos y externos. Actualmente hay más de seiscientos formadores internos, que se forman en una escuela propia dedicada a esto. Son vistos no solo como un ahorro en el coste, sino como una necesidad puesto que el sector de la compañía requiere unos conocimientos muy específicos que difícilmente se pueden encontrar fuera, y si los hay, son personas expertas cuyo contrato supone un enorme desembolso de dinero.

La oferta formativa

En primer lugar, la oferta formativa se considera “soluciones para las necesidades del negocio”, no tanto oferta como la que puede ofrecer una escuela de negocios a sus clientes. En el catálogo existen más de 4000 cursos, aunque se suelen manejar habitualmente unos 200, que son los más demandados.

La mayoría de estos cursos son ofertados cada año, aunque puede que desaparezcan o que se incluyan algunos nuevos debido a los cambios en el sector, que obliga a la Universidad Corporativa a ser dinámica y adaptar su formación en función de las necesidades del negocio.

En cuanto a la estructura formativa, se trata de una estrategia combinada, en la que se toma del modelo centralizado la parte de la formación generalista que es aplicable a toda la empresa, y se toma del modelo descentralizado la formación especializada en función de los negocios de la compañía.

Existen programas de todo tipo, tanto técnicos como de competencias más “soft”. Se divide en diferentes escuelas, respetando las distintas áreas del negocio y añadiendo nuevas como la Escuela de Funciones Corporativas y Liderazgo o la Escuela de Idiomas.

El público al que va dirigida es a los empleados de Repsol, ya que la formación es utilizada como un medio para alcanzar los objetivos del negocio. En casos como los de los másters, en los que pueden participar personas externas a la empresa, se les hace un contrato y pasan a ser también trabajadores de la compañía.

La categoría profesional de los empleados que se benefician de estos programas es muy diversa. Existe formación técnica que es igual para todos, y luego hay otra más específica, normalmente relacionada con competencias “soft”, que es más dirigida a directivos y mandos intermedios.

En Repsol se entiende la formación como parte del proceso de aprendizaje y como una herramienta fundamental para el desarrollo de las personas y la consecución de objetivos estratégicos. En este sentido, se diferencia la oferta formativa entre formación necesaria, formación recomendada y necesidades individuales.

- *Formación necesaria (Obligatoria):* se establece cada año para un colectivo concreto (unidad, función o categoría profesional) o para toda la empresa, y está directamente unida al cumplimiento de objetivos de cada negocio y/o a la difusión de valores y cultura corporativa. La convocatoria de esas ediciones puede venir desde el CSF o desde otras Unidades gestoras de formación como Complejos Industriales o Unidades de P&O de países.
- *Formación recomendada:* formación aplicable a un puesto de trabajo con el objetivo ayudar a mejorar el desempeño. En ocasiones, la formación recomendada se organiza a través de itinerarios de formación globales de larga duración, en grupos o promociones cerradas. En esos casos, se le da el tratamiento de formación necesaria con el fin de facilitar la planificación y organización de ediciones para todo el colectivo destinatario.
- *Necesidades individuales de aprendizaje:* catálogo abierto de formación presencial y on-line en el que el trabajador puede solicitar otras acciones formativas que haya identificado para su desarrollo profesional en reflexión con su superior. Esto ocurre dos veces al año, coincidiendo con los periodos de definición y revisión de objetivos GxC (Gestión por Compromiso). Con carácter general, la formación individual está sujeta a la aprobación del superior, el Business Partner de P&O y del Área de Formación.

Formación de Unidad

Este tipo de formación son acciones de formación estratégicas y/o críticas para los puestos/perfiles de una unidad y que se detectan en base a su Plan Estratégico, el Plan Estratégico de P&O y la necesidad de adquirir, mantener y desarrollar los conocimientos o habilidades propios de la unidad. Normalmente suele corresponder con necesidades de formación técnica o de liderazgo y gestión para las que se establecen planes de choque.

Normalmente, estos tipos de formación se constituyen como formación necesaria o recomendada para un colectivo concreto (unidad, función, categoría o toda la Compañía).

Los másters

El Centro Superior de Formación incorpora entre sus actividades los Programas Máster para Nuevos Profesionales. Actualmente existen dos, el Máster en Exploración y Producción de Hidrocarburos (E&P), y el Máster en Refino, Petroquímica y Gas (RPG). No son programas reconocidos oficialmente, si bien cuenta con un gran renombre en el sector.

En ellos participan tanto nuevos profesionales que ya están dentro de la compañía como alumnos provenientes de la universidad a los cuales se les hace un contrato de permanencia en Repsol. De esta forma, el 100% de los participantes en el máster son además empleados de la compañía. Son además de diversas nacionalidades, como podemos ver a continuación:



- *Máster en Exploración y Producción de Hidrocarburos*: este programa se ha diseñado para potenciar la formación de profesionales interesados en desarrollar sus aptitudes en las áreas de exploración y producción de petróleo y gas. Históricamente se selecciona candidatos en posesión de un título superior universitario, o bien que tengan finalizado un grado más máster oficial universitario, correspondiente a áreas de Ingenierías superiores en Petróleo, Química , Petroquímica, Industriales, Minas, Caminos, Navales y Geológicas y Licenciaturas en Física, Geología y Matemáticas. Dura 11 meses y tiene una carga lectiva superior a 1500 horas. Es un programa conjunto con la Heriot-Watt University, Edimburgo (Reino Unido), y es impartido completamente en inglés.
- *Máster en Refino, Petroquímica y Gas (RPG)*: este programa tiene como objetivo formar ingenieros polivalentes para los complejos industriales (producción, procesos, ingeniería y mantenimiento) mediante la adquisición y desarrollo de los conocimientos y las competencias técnicas exigibles en los sectores de refino, petroquímica y gas. Está dirigido a quienes estén en posesión de un título superior universitario correspondiente a las siguientes titulaciones: Ingeniería Superior Industrial, Ingeniería Superior Química, Ingeniería Naval, Ingeniería de Minas, Licenciados en Química o Grado más Máster oficial del Ministerio de Educación y Ciencia en las titulaciones anteriores, obtenido a partir del año 2011. Tiene una duración de 11 meses y se imparte en español.

Formación presencial vs a distancia

En Repsol existen dos tipos de formación en función de su forma de impartición: la local (presencial) y la remota (online, a distancia), pudiendo dividirse esta misma en síncrona (si se va a establecer una comunicación directa en la que el emisor y receptor deben estar conectados a la vez) o asíncrona (no es necesario que emisor y receptor estén simultáneamente conectados).

La formación local es considerada como ideal, puesto que permite interactuar directamente con los participantes, aunque hay que tener en cuenta que debido a su corto alcance y su coste económico, este tipo de formación está tendiendo a desaparecer. Se está pasando de la formación local a la remota para llegar a más

personas y reducir costes, teniendo en cuenta que Repsol es una empresa presente en más de cincuenta países del mundo.

El criterio para elegir cómo realizar la formación no es aleatorio, sino que se analiza a quién va dirigida y en qué ubicación y tiempo, y teniendo en cuenta estos factores se elige una u otra. Puede que en casos como una refinería donde trabajan miles de personas sea más adecuado hacer una formación local porque el coste de desplazar a un formador hasta allí es bajo, mientras que cursos dirigidos a personal de E&P, que se ubican en distintas partes del mundo, es muy alto porque implicaría tener que hacer viajar a los participantes a una misma ubicación, por lo que en este caso la opción preferida sería la remota.

Entornos virtuales de desarrollo

Todos los cursos on-line, al estar diseñados y creados por Repsol, son gestionados por el Entorno Virtual de Aprendizaje (EVA) de la propia empresa, sin necesidad de intermediarios en su portal interactivo.

Existen comunidades de prácticas y foros de distintas áreas de conocimiento, siendo un formato muy bien asentado entre los empleados, ya que les permite estar en contacto con compañeros que se encuentran en otras ubicaciones. Además, gracias a esto, se han generado multitud de iniciativas de buenas prácticas.

Las comunidades de prácticas tienen un equipo motor que ayuda a difundir y visibilizar el contenido, animando también a los demás participantes a aportar ideas y responder a los compañeros.

Colaboradores

El Centro Superior de Formación es totalmente autónomo y evalúa y diseña los programas formativos por sí mismo, aunque para su producción cuenta con el apoyo de colaboradores externos que son los encargados de generar contenidos audiovisuales, como vídeos.

Además, el máster de Exploración y Producción de Hidrocarburos se hace junto con la Heriot-Watt University, una universidad pública de Edimburgo.

Acreditaciones y reconocimientos

En el ámbito de las acreditaciones, el Centro Superior de Formación obtuvo en abril de 2015 la acreditación CLIP, otorgada por la European Foundation for Management and Development (EFMD). Es la primera empresa petrolera en tenerla. Esta acreditación simboliza el compromiso con la mejora continua de los procesos de aprendizaje, para adaptarse y anticiparse a las necesidades estratégicas y de desarrollo de Repsol. Además, es un diagnóstico del funcionamiento del CSF que identifica los factores clave que determinan la calidad en el diseño de la formación:

- *Puntos de excelencia:* áreas donde Repsol destaca especialmente por el buen hacer frente a otras universidades corporativas evaluadas por parte de CLIP. En este apartado señalaron:
 - Los másteres, por la importante inversión en la atracción y desarrollo de talento joven.
 - La formación técnica específica de la actividad.
 - Las magníficas instalaciones que Repsol dispone para la formación y el aprendizaje.
- *Fortalezas:* fundamentales para el desarrollo de la actividad del CSF, aspectos en los que continuar apoyándose en el futuro. Se destacan:
 - Gran capacidad de respuesta a las necesidades de formación.
 - Procesos muy sólidos.
 - Oferta estructurada en Escuela e Itinerarios.
 - Adecuada segmentación de público objetivo.
 - Reconocimiento del CSF dentro y fuera de la compañía.
 - Apoyo y compromiso de la alta dirección.
 - Objetivos conocidos gracias a los Planes Estratégicos de Formación.
 - Innovación y vínculo con las áreas expertas.

- Movilización del talento interno mediante el uso de formadores internos, insistiendo en la importancia del reconocimiento de esta función.
- *Áreas de desarrollo:* áreas que se presentan como posibles aspectos de crecimiento y mejora del CSF, siempre vinculadas a las estrategias de la Compañía:
 - Trabajar en el ámbito de la innovación, de forma que el CSF se transforme en motor de cambio organizativo
 - Adaptarse de forma creciente a la dimensión internacional de la compañía
 - Simplificar y clarificar la oferta formativa
 - Medir la transferencia, el aprovechamiento y el impacto de la formación en la organización

Respecto a reconocimiento, en 2013 Repsol recibió el premio EIP (Excellence in Practice) por el programa PRISMA. El reconocimiento conseguido por Repsol y el Centro Superior de Formación (CSF) avaló a PRISMA como uno de los cinco casos “altamente recomendados” por la EFMD (European Foundation for Management Development) en la categoría “Desarrollo Organizacional”. Este programa ha sido una iniciativa esencial dentro del Plan de Liderazgo en Seguridad y Medio Ambiente, el cual pretende que los líderes impulsen un cambio de cultura SMA en la compañía, influyendo de forma directa sobre la conducta de los colaboradores a través de su ejemplo de compromiso personal.

Proyectos sociales

Repsol pone en marcha acciones para promover cambios y nuevas formas de colaboración entre la compañía y su entorno. Se hace tanto de manera directa como a través de otras organizaciones, entre ellas, la Fundación Repsol.

Entre las temáticas en las que se encuadran sus programas de voluntariado y en las que participa el Centro Superior de Formación destacan:

- *Eficiencia energética:* programas alineados con los negocios de la compañía, en los que pueden desarrollar las competencias técnicas existentes y aportar conocimiento en eficiencia energética.

- *Formación y desarrollo:* programas que impulsan las capacidades personales para fomentar mayores oportunidades de empleabilidad.

Además, el Centro Superior de Formación colabora con la Fundación Repsol en la divulgación de conocimiento sobre ciencia y energía para promover un modelo energético más sostenible y colabora realizando acciones específicas con instituciones educativas, culturales y científicas de referencia para la difusión de la educación, cultura y ciencia. Entre otras, destacan las siguientes propuestas:

- *FP Energía:* es una iniciativa para fomentar la investigación y la innovación en el marco de la Formación Profesional. Durante su edición piloto ha apoyado a seis proyectos de cuatro Centros de Formación Profesional, que han recibido apoyo económico y asesoramiento de varios tutores, profesores de los centros de FP y voluntarios Repsol, profesionales del sector del emprendimiento y la innovación.
- *Energía con conciencia:* programa educativo que acerca a alumnos de 3º y 4º de la ESO diferentes actividades prácticas y educativas en torno a la simulación de una auditoría energética para que sean conscientes de la necesidad de ser responsables en el uso de los recursos energéticos.
- *Aula Móvil:* es una iniciativa de Fundación Repsol que pretende contribuir al desarrollo educativo, ambiental y cultural de la sociedad y fomentar en los alumnos de ESO y Bachillerato el interés por la ciencia y el respeto al medio ambiente. Su principal objetivo es difundir las actividades que se realizan en las refinerías y plantas petroquímicas, el uso del petróleo y sus derivados, así como acercar el concepto de eficiencia energética a la sociedad.
- *Programa campus inclusivos:* facilita que estudiantes con y sin discapacidad convivan y conozcan conjuntamente la experiencia universitaria de primera mano, disfrutando de estancias en diferentes campus universitarios españoles durante una semana. En este tiempo realizan actividades de divulgación académica, conocimiento de la oferta formativa de las universidades, servicios disponibles para los alumnos con discapacidad y oferta cultural y de ocio. El programa tiene el objetivo fundamental de contribuir a reducir el abandono escolar temprano de los estudiantes con discapacidad, incentivando que estos

alumnos de segundo ciclo de educación secundaria obligatoria, bachillerato y ciclos formativos, continúen su formación hacia la universidad, a fin de facilitar su acceso a un empleo de calidad en el futuro. Asimismo facilita que las universidades participantes puedan detectar oportunidades de mejora para sus campus, de manera que estén mejor preparados para ofrecer una educación universitaria inclusiva, en condiciones de igualdad de oportunidades. De los 500 alumnos que han participado desde 2011, el 93% está trabajando, ha hecho un ciclo de formación superior o ha llegado a la universidad.

2. ICADE BUSINESS SCHOOL

ICADE es una escuela de negocios nacida en 1956 y más adelante integrada en la centenaria Universidad Pontificia de Comillas. ICADE nace a raíz del Instituto Católico de Artes e Industrias (ICAI) dedicado a la formación de ingenieros cuando a este se incorporan actividades de Dirección de Empresa y Derecho. La Universidad Pontificia de Comillas ofrece una formación amplia y de larga tradición, inspirada por los valores del Humanismo Cristiano y manteniendo su estrecha relación con la Compañía de Jesús. Por otro lado, ésta se caracteriza por ser una formación de nivel internacional, enfocada a la integración laboral y la practicidad.

ICADE Business School forma parte de la propia Universidad Pontificia de Comillas, si bien se dedica a la formación de posgrado.

Estructura

ICADE Business School forma parte de la Universidad Pontificia de Comillas y pertenece a la facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, por lo que la estructura directiva es la misma.

Oferta formativa

La escuela de negocios ofrece una oferta formativa estable, en la que todos los años hay nuevas promociones de sus programas salvo si no hubiera alumnos suficientes para inaugurarse.

Principalmente hay másters con certificación oficial, en modalidad abierta o in company (másters a medida dirigidos a ciertas empresas, que en ocasiones pueden ser oficiales), aunque también otra serie de actividades:

- *Dirigida a personas con experiencia laboral:* tienen perfiles más especializados y, por lo general, una media de edad más alta que en los másters. Son cursos con una duración de unas 20 o 30 horas.
- *Cursos no oficiales:* cursos de unas 100 horas de dirección financiera y MBA Executive dirigidos a personas con perfil gerencial, impartidos en Logroño.

En su gran mayoría estos programas buscan dotar a los alumnos de conocimientos para su desarrollo laboral, aunque algunos como el MBA Executive o los programas no oficiales realizados en Logroño pueden tener un perfil más de desarrollo directivo.

Los planes de estudios de los másters son bastante inamovibles, puesto que para modificar su contenido hay que pasar por el procedimiento de aprobación de ANECA, no se puede hacer de manera unilateral por parte de la universidad. Eso significa que el plan de estudios se mantiene sin cambios durante varios años.

La mayoría de los másters son de carácter generalista, incluso los más específicos dentro de su rama de conocimiento.

Destinatarios de la formación

Principalmente alumnos individuales y los que llegan a través de su empresa. Los empleados de la universidad tienen descuentos para realizar los másters, pero no es un colectivo en absoluto mayoritario.

Proceso de detección de necesidades

La mayor parte de los másters que se ofrecen son de larga tradición, remontándose a casi treinta años atrás e inspirados en los existentes en las escuelas de negocio más prestigiosas en esa época.

De cara al diseño de nuevos másters, actualmente no se pone tanto el foco en lo que está haciendo la competencia, sino en las necesidades que las propias empresas trasladan a la universidad gracias a las relaciones forjadas a lo largo de los años.

En el caso de la formación a la carta que demande una empresa, se tendrán en cuenta sus necesidades para diseñarlo, ya que son los auténticos clientes.

Alcance

Aunque la mayoría de los alumnos son españoles, también hay alumnos extranjeros (también de intercambio), que actualmente suponen aproximadamente el 15% del total, fundamentalmente europeos y latinoamericanos.

Formadores

Una buena parte del profesorado son antiguos alumnos, aunque depende mucho de la titulación y en cualquier caso, los profesores que han estudiado en otras universidades son la mayoría.

Sistema de evaluación

Actualmente se está evaluando la satisfacción de los alumnos, así como los conocimientos adquiridos, pero no se va más allá puesto que eso sería el ámbito de la empresa.

Criterios de admisión

Varía entre un máster y otro, aunque como norma general suele implicar el expediente académico, la entrevista personal enfocándose a ciertas competencias y el nivel de inglés. Últimamente también se tiene en cuenta la capacidad de reflexión.

Con esto se busca prever cómo se van a desarrollar los alumnos a lo largo del curso, si serán capaces de cumplir los objetivos de las asignaturas, que los gaps no sean desmesurados.

Financiación

Son los propios alumnos los que asumen el coste de la formación, salvo en el caso de los másters in company que sería la empresa la que lo asumiría.

Las becas para poder acceder a la formación vienen tanto por parte de la universidad como por parte de entidades privadas, si bien es complicado acceder por los plazos, que cierran bastante pronto en el año. En caso de las becas de la propia universidad, consisten principalmente en colaboraciones en departamentos.

Formación presencial vs a distancia

La mayoría de los programas tienen todo el peso en la formación presencial, aunque puede que en algunos másters haya partes online, sobre todo de aprendizaje autodirigido.

Colaboradores

ICADE Business School tiene distintos colaboradores, entre los que se encuentran la empresa de formación IIR, con quien se realizan los cursos dirigidos a alumnos con perfiles executive. También se realizan actividades junto con el Club de Marketing de Logroño para los cursos dirigidos a personas con perfil gerencial.

Además de las colaboraciones con empresas y otras entidades, hay acuerdos con otras universidades de la Compañía de Jesús, como la Universitat Ramon Llull y la Universidad de Deusto.

Acreditaciones

ICADE Business School, como parte de la Universidad Pontificia de Comillas cuenta con la acreditación oficial del Estado y obtuvo en sello de Campus de Excelencia Internacional por el programa Aristos Campus Mundus.

Proyectos sociales

La universidad cuenta con diversos programas de compromiso solidario, también e colaboración con otras entidades. Destacan el programa Aristos Campus Mundus de voluntariado internacional.

3. COMPARATIVA

Una vez analizada la Universidad Corporativa de Repsol, el Centro Superior de Formación, e ICADE Business School se puede proceder a hacer una comparativa entre ambas.

Estructura

Por un lado, vemos que el Centro Superior de Formación está incluido dentro del organigrama corporativo de Repsol, al igual que ICADE Business School está dentro de la Universidad Pontificia de Comillas.

El CSF depende de P&O, puesto que es un departamento de Recursos Humanos totalmente integrado con la estrategia de la compañía y busca además asumir las funciones de un departamento de formación al uso. ICADE Business School depende de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales.

Proceso de detección de necesidades

En el Centro Superior de Formación, un grupo de consultores internos analiza las necesidades del negocio y establece los gaps con los empleados.

En ICADE Business School no existe como tal un proceso de detección de necesidades, se ofertan programas con amplia tradición, aunque teniendo en cuenta las demandas del mercado. En el caso de la formación a la carta, se diseña en base a las necesidades del cliente.

Sistema de evaluación

En el Centro Superior de Formación, siempre se evalúa la satisfacción, el aprovechamiento y el impacto en el caso de que sea posible aislar las variables que influyen.

En ICADE Business School se evalúa la satisfacción y el aprovechamiento, dejando fuera los demás niveles de evaluación puesto que pertenecen al ámbito de la empresa.

Financiación

El Centro Superior de Formación maneja un presupuesto para producir los programas, que luego son reembolsados por los diferentes Negocios.

En ICADE Business School el coste es asumido por los estudiantes o por las empresas en caso de que sea un máster in company.

Los formadores

El Centro Superior de Formación cuenta con formadores internos y externos, aunque su mayoría son internos.

ICADE Business School cuenta con profesores de distintos ámbitos académicos, siendo algunos de ellos, los menos, antiguos alumnos.

Tipo de oferta formativa

En el caso del Centro Superior de Formación, existe tanto formación técnica como desarrollo en competencias más soft. Además, existen programas de máster que si bien no son oficiales son de gran prestigio en el sector, siendo el de Exploración y Producción de Hidrocarburos en colaboración con una universidad pública, la Heriot-Watt University de Edimburgo. No se cuenta con una acreditación oficial porque lo que se busca es dotar a los alumnos de conocimientos muy específicos que son necesarios para el negocio y que no se puede adquirir en ningún máster oficial.

El tipo de oferta formativa en ICADE Business School está fundamentalmente dirigida a conocimientos generalistas en forma de másters oficiales, aunque existen algunos programas propios más enfocados a las necesidades concretas del mercado.

Estabilidad de la oferta formativa

En Centro Superior de Formación, la mayoría de los cursos son ofertados cada año, aunque puede que desaparezcan o que se incluyan algunos nuevos debido a los cambios en el sector.

En ICADE Business School, se ofertan los mismos másters cada año, aunque alguno puede no realizarse finalmente por falta de alumnos. Los contenidos se revisan cada ciertos años para actualizarse de acuerdo a lo que el mercado está demandando.

Destinatarios

El Centro Superior de Formación dirige su oferta formativa a los propios empleados, mientras que ICADE Business School la dirige a sus clientes (ya sean alumnos individuales o empresas).

Formación presencial vs a distancia

En el Centro Superior de Formación, aunque se prefiere la formación presencial, se analiza para cada acción formativa cuál es la mejor opción de cara a economizar recursos, aunque últimamente la formación online se está imponiendo por su facilidad de acceso y bajo coste.

En ICADE Business School la formación es presencial, teniendo ocasionalmente un pequeño porcentaje de actividades online.

Entornos virtuales de desarrollo

El Centro Superior de Formación cuenta con el Entorno Virtual de Aprendizaje (EVA) de la propia empresa, desde donde se gestiona toda la formación online. Además, existen comunidades de prácticas y foros de distintas áreas de conocimiento.

En ICADE Business School se cuenta con una intranet propia, aunque no dispone de entornos virtuales de desarrollo en los que haya foros u otro tipo de herramientas similares.

Colaboradores

El Centro Superior de Formación colabora con empresas externas y universidades públicas.

ICADE Business School colabora con otras universidades de la Compañía de Jesús, así como con otras entidades de todo tipo para ampliar campos y visiones del conocimiento.

Acreditaciones y reconocimientos

El Centro Superior de Formación tiene la acreditación CLIP de universidades corporativas, mientras que ICADE Business School cuenta con la certificación oficial del Estado además del sello de Campus de Excelencia Internacional, no siendo comparables puesto que son ámbitos diferentes.

Proyectos sociales

Tanto el Centro de Formación Superior como ICADE Business School cuentan con proyectos sociales en los que se involucran debido a sus valores, cada uno apoyando distintos ámbitos en función de lo que pueden aportar.

	Centro Superior de Formación (Repsol)	ICADE Business School
<i>ESTRUCTURA</i>	Incluido dentro del organigrama corporativo de Repsol. Depende de P&O (Recursos Humanos).	Dentro de la Universidad Pontificia de Comillas. Depende de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales.
<i>PROCESO DE DETECCIÓN DE NECESIDADES</i>	Un grupo de consultores internos analiza las necesidades del negocio y establece los gaps con los empleados.	No existe un proceso de detección de necesidades. En el caso de la formación a la carta, se diseña en base a las necesidades del cliente.
<i>SISTEMA DE EVALUACIÓN</i>	Se evalúa: satisfacción, aprovechamiento e impacto (en caso que sea posible aislar las variables que influyen).	Se evalúa: satisfacción y aprovechamiento.
<i>FINANCIACIÓN</i>	Presupuesto para producir los programas, que luego son reembolsados por los diferentes Negocios.	El coste es asumido por los estudiantes o por las empresas en caso de que sea un máster in company.
<i>FORMADORES</i>	Formadores internos en su mayoría.	Profesores que no son antiguos alumnos en su mayoría.
<i>TIPO DE OFERTA FORMATIVA</i>	Formación técnica y desarrollo en competencias soft. Programas de máster no oficiales. Muy específicos y adaptados a las necesidades del negocio.	Másters oficiales y generalistas. Algunos programas más enfocados al desarrollo directivo. Programas enfocados a necesidades específicas del mercado.
<i>ESTABILIDAD DE LA OFERTA FORMATIVA</i>	La mayoría de los cursos son ofertados cada año, aunque puede que desaparezcan o que se incluyan algunos nuevos debido a los cambios en el sector.	Se ofertan los mismos másters cada año.
<i>DESTINATARIOS</i>	Sus empleados.	Clientes (alumnos individuales o empresas).

	Centro Superior de Formación (Repsol)	ICADE Business School
<i>FORMACIÓN PRESENCIAL VS A DISTANCIA</i>	Se analiza para cada acción formativa cuál es la mejor opción de cara a economizar recursos. La formación online se está imponiendo por su facilidad de acceso y bajo coste.	La formación es presencial, teniendo ocasionalmente un pequeño porcentaje de actividades online.
<i>ENTORNOS VIRTUALES DE DESARROLLO</i>	Entorno Virtual de Aprendizaje (EVA) desde donde se gestiona la formación online. Existen comunidades de prácticas y foros de distintas áreas de conocimiento.	Intranet propia, aunque no dispone de entornos virtuales de desarrollo.
<i>COLABORADORES</i>	Colabora con empresas externas y universidades públicas.	Colabora con otras universidades de la Compañía de Jesús y otras entidades.
<i>ACREDITACIONES Y RECONOCIMIENTOS</i>	Acreditación CLIP de universidades corporativas.	Certificación oficial del Estado y sello de Campus de Excelencia Internacional.
<i>PROYECTOS SOCIALES</i>	En conjunto con la Fundación Repsol, impulsado por sus valores.	Impulsado por sus valores.

CONCLUSIONES FINALES

Realizar una comparativa entre una Universidad Corporativa y una Escuela de Negocios, si bien en principio puede parecer plausible debido a la estructura similar de una y otra, es complicado en la práctica puesto que el objetivo de cada una es totalmente distinto. Por tanto, me gustaría concluir con las diferencias y similitudes que he podido encontrar entre ambas tras la realización de este trabajo:

En primer lugar, considero que se parte de la base de que sus objetivos son completamente distintos. Según explica Rubio (2011), en el caso de una universidad corporativa se pretende apoyar la consecución de las estrategias de la compañía a través de la formación. Esto es, existe un alineamiento con la organización, siendo la universidad corporativa una herramienta para lograr el éxito en las metas planteadas. Sin embargo, en el caso de una escuela de negocios, mi opinión es que el objetivo principal es la integración exitosa de sus alumnos en el ámbito laboral por medio de programas a menudo generalistas. Sin embargo, y haciendo una reflexión más a fondo, considero que el objetivo último de ambas entidades es apoyar en la consecución de los objetivos de sus clientes, que ambas consiguen a la perfección.

El planteamiento de arriba me lleva a pensar que otra diferencia clave es que mientras en la universidad corporativa la formación es una herramienta para obtener beneficios, en la escuela de negocios la formación es el negocio en sí, obteniendo mayor prestigio y acreditación según el éxito alcanzado por sus alumnos. Como ya he dicho, la organización tiene unos planes estratégicos y una forma de conseguirlos es por medio de la universidad corporativa, que va a utilizar la enseñanza como medio para lograrlos, dando como resultado un aumento de beneficios, ya sea económicos o de otro tipo. La escuela de negocios no sirve a otra organización, por tanto, tiene un fin en sí misma y como cualquier otro negocio, busca producir beneficios. Esto lo logra a través de los productos que ofrece: la formación. A su vez, creo que este punto se puede ver como una diferencia, pero también como algo que tienen en común ambas estructuras: las dos utilizan la enseñanza para conseguir beneficios, aunque no sea de la misma forma.

Respecto a los clientes de cada una de ellas, son distintos e incomparables. En el caso de las universidades corporativas, el cliente es interno y se busca desarrollar el talento y retenerlo como medio para alcanzar los objetivos del negocio, mientras que, en el caso de las escuelas de negocios, se pretende ofrecer a un cliente lo que demanda, en este

caso una formación en determinado ámbito. Me parece que este punto es fundamental y probablemente el más relevante de todos. El cliente es en gran medida quien moldea cómo va a actuar la organización para conseguir acercarse a él, y como he expuesto, son dos tipos de clientes no comparables. En la universidad corporativa se trabaja con profesionales a los que se pretende ampliar conocimientos y habilidades muy concretos para conseguir unos beneficios para la organización (ya sea por la mejora de la eficiencia en el trabajo o por la satisfacción de los empleados que evita la rotación y aumenta el compromiso). En las escuelas de negocios se trabaja con estudiantes que desean ampliar sus conocimientos para poder acceder al mercado laboral en condiciones más favorables. Insiste Allen (2002) en que la alineación con los objetivos de la organización debe ser clara para asegurar el éxito de la universidad corporativa, pues de otro modo se estarían realizando acciones que en nada van encaminadas a lograr sus metas. De aquí deduzco que del mismo modo que la universidad corporativa se alinea con la organización, la escuela de negocios se alinea, por tanto, con las necesidades de sus clientes, que demandan en última instancia una mayor preparación para acceder al mundo laboral, de tal modo que esto le da una guía para poder realizar acciones encaminadas a conseguir beneficios para sus clientes. Esto enlaza directamente con el punto anterior y demuestra una vez más que existe una similitud oculta entre ambas entidades: las dos consiguen un beneficio último para sus clientes.

Como he comentado, la propia naturaleza de ambas entidades crea diferencias abismales en la forma en que se utiliza la formación: mientras que en la universidad corporativa es dinámica y se adapta a las necesidades del negocio, en la escuela de negocios es más rígida y se debe adaptar a la generalidad sin poder detenerse en las peculiaridades de determinada empresa o sector. En cualquier caso, en mi opinión es necesario señalar que las dos modalidades son acertadas y no se puede concluir que una sea mejor que la otra. La universidad corporativa debe adaptarse a las necesidades cambiantes del negocio y el entorno y esto revierte en que su formación sea más dinámica. Sin embargo, la escuela de negocios mantiene un modelo más rígido porque es precisamente eso lo que le da una credibilidad a su enseñanza y afianza la necesidad de que los futuros empleados compartan unos conocimientos base en un ámbito determinado.

En cuanto a la detección de necesidades, creo que es uno de los temas en que las diferencias entre las dos entidades se hacen más patentes. En la universidad corporativa

se parte de unas premisas muy claras: sus propias necesidades, lo que hace muy fácil el análisis de los gaps entre lo que se tiene en la actualidad y lo que se desea obtener a futuro, siendo la herramienta estrella el Sistema de Detección de Necesidades Multinivel (SDNM) que detalla Rubio (2011). Sin embargo, la detección de necesidades es complicada en las escuelas de negocios, ya que los programas son generalistas y están basados en la demanda colectiva. Y si bien no se puede hablar de un análisis individualizado de los participantes como sería lo ideal, sí que hay cierto análisis de gaps: entiendo que las escuelas de negocios son grandes conocedoras de la universidad tradicional (dado que en muchas ocasiones no solo trabajan con ellas, sino que forman parte de ellas), y por tanto saben el nivel que tienen sus estudiantes al terminar los estudios de grado. Conocen, además, las demandas del mercado laboral y pueden comparar lo que piden los empleadores con lo que los estudiantes saben al acabar la carrera, creando programas dirigidos a suplir la falta de conocimientos requerida para poder acceder a los puestos ofrecidos.

Es cierto que existen también ciertos puntos en los que una y otra entidad son más fácilmente comparables. El más evidente es la identificación de la universidad corporativa y la escuela de negocios con la propia organización de la que forman parte. Allen (2002) habla de la cultura de la compañía y cómo esta impacta directamente en varios ámbitos de la universidad corporativa: el propio concepto de la formación y la relación con los stakeholders. En mi opinión, esto es trasladable a una escuela de negocios. Tomando como ejemplo ICADE Business School, la concepción de la formación viene dada por la visión de la Compañía de Jesús, y esto se traduce de forma directa en qué se entiende por enseñanza y cómo ofrecerla, afectando por tanto a los stakeholders que participan en el proceso. Se puede hablar de una similitud con una universidad corporativa de una empresa, que adaptará su enseñanza y sus relaciones al tipo de compañía a la que esté ligada, alineándose totalmente en este sentido con la organización matriz.

Existen además otros aspectos que las dos entidades tienen en común, como los colaboradores. Ambas suelen seleccionar el mismo tipo de partners: empresas, en el caso de necesitar externalizar algún tipo de servicio (proveedores de cursos, de portales informáticos...) y universidades públicas o privadas (cuando lo que se busca es unos conocimientos que únicamente van a estar disponibles en ámbitos universitarios o cuando se necesita una colaboración que aporte una buena reputación).

Para finalizar, aunque la universidad corporativa y la escuela de negocios no son comparables como tal y mantienen diferencias evidentes, tras realizar un análisis exhaustivo puedo concluir que ambas tienen una serie de similitudes que detallo a continuación:

- **Objetivo último.** Considero que el objetivo de ambas entidades es la alineación con las necesidades del cliente, ya sea interno como en el caso de la universidad corporativa, o externo como en la escuela de negocios.
- **Beneficios para el cliente.** En mi opinión, tanto la universidad corporativa como la escuela de negocios crean un beneficio para sus clientes. En los dos casos se requiere que esto sea así para cumplir sus objetivos: la primera cumple así su principal objetivo y la segunda basa su negocio y consigue ganancias en que el cliente logre un beneficio. Además, las dos utilizan la formación como medio para obtener dichos beneficios.
- **Detección de necesidades.** Si bien solo la universidad corporativa puede presumir de utilizar el Sistema de Detección de Necesidades Multinivel (SDNM), las dos entidades hacen un análisis detallado de las necesidades del sector y lo comparan con la situación actual de sus clientes. En función de los gaps detectados, proponen programas enfocados a solventarlos.
- **Cultura.** La cultura, ya venga dada porque pertenece a otra organización de la que toma esta “forma de ser” o porque en su propia concepción existan ciertos valores y formas de actuación, moldean el tipo de entidad que va a ser, así como su relación con los stakeholders, su modo de adaptarse y la propia naturaleza de los negocios que va a llevar a cabo.

Es por todo esto que considero que universidad corporativa y escuela de negocios son complementarias, no solo a la hora de buscar partners para realizar una colaboración, sino que ambas forman parte de una cadena de conocimiento cada vez más específico que se inicia en la universidad tradicional, continúa en la escuela de negocios y puede ampliarse hasta la universidad corporativa. Además, el avance y las innovaciones de un determinado sector gracias a la acción de la universidad corporativa puede acabar redundando de nuevo en la universidad tradicional, lo que cierra el círculo de conocimiento.

Futuras líneas de acción

Pensando en la complementariedad de escuelas de negocio y universidades corporativas, se me ocurre que un paso lógico en la cadena de conocimiento sería crear consorcios entre estas dos entidades para la continuación de los estudios del alumno/empleado. De esta forma, un alumno que hubiera pasado por una escuela de negocios y fuera contratado por una empresa que tiene un acuerdo de colaboración con dicha escuela, podría acceder a su universidad corporativa para continuar su formación en contenidos que fueran una extensión de lo ya aprendido previamente. Esto aseguraría, no solo que no habría un solape de contenidos, como que la progresión académica fuera coherente y muy enfocada a las necesidades concretas de la empresa y no del mercado.

Lo ideal sería que estos consorcios se hicieran en conjunto con varias escuelas de negocio, puesto que los futuros empleados de una compañía vendrán de distintos ámbitos. También favorecería la comunicación entre escuelas y el conocimiento de estas de las necesidades específicas de distintas empresas, de modo que podrían modificar sus programas en base a lo que verdaderamente necesita el mercado, dando a sus alumnos una formación que les garantizará un mejor desarrollo profesional.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Allen, M. (2002) *The Corporate University Handbook: Designing, Managing, and Growing a Successful Program*. Nueva York: AMACOM.

Allen, M. (Abril, 2010). Corporate Universities 2010: Globalization and Greater Sophistication. *The Journal of International Management Studies*, 5(1), 48-53. Recuperado de: <http://www.jimsjournal.org/6%20Mark%20Allen.pdf>

Baladrón, A. J. y Correyero, B. (Julio, 2013). Universidades corporativas: ¿un actor emergente en la educación superior en España? *Revista de Universidad y Sociedad del Conocimiento (RUSC)*, 10(2), 20-36. Recuperado de: <http://rusc.uoc.edu/index.php/rusc/article/view/v10n2-baladron-correyero/v10n2-baladron-correyero-esp>

Comisión de las Comunidades Europeas. (2001). *Hacer realidad un espacio europeo del aprendizaje permanente*. Bruselas.

Comisión de las Comunidades Europeas. (2001). *Libro verde*. Bruselas.

Ferrer López, E. (Mayo, 2009). *Capital Humano*, 232(Suplemento Formación y Desarrollo), 70-72. Recuperado de: <http://pdfs.wke.es/1/0/8/2/pd0000031082.pdf>

Luna-Amaya, C., De la Hoz, R., Gómez-Velásquez, A., Manjarrés-Salas, A., Vidal, J., Jaramillo, O. y Berdugo-Correa, C. (2016). Universidad corporativa y aprendizaje organizacional: un marco de referencia. *Dirección y Organización*, 58, 79-94.

McAteer, P. y Pino, M. (2011). The Business Case for Creating a Corporate University. *VP Research, Corporate University X Change*. Recuperado de: <http://www.corpu.com/documents/Business-Case-for-a-Corporate-University.pdf>

Pizarro, E. (Septiembre/Octubre, 2012). Impacto del Modelo de Universidades Corporativas. *Capacita*, 24, 1-4.

Prince, C. y Beaver, G. (Mayo, 2001) The Rise and Rise of the Corporate University: the emerging corporate learning agenda. *The International Journal of Management Education*, 1(2), 17-26. Recuperado de: <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.195.1377&rep=rep1&type=pdf>

Rubio, A. (2011). *Universidades corporativas*. Madrid: LID Editorial Empresarial.