



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

Universidades Corporativas: funcionamiento
dentro de la empresa, formación de los managers,
dimensión internacional, y el impacto sobre el
cambio organizacional

Autor: Lea Garbellini

Director: Sandra Cuadrado Nicoli

Madrid

Abril 2013

Lea

Garbellini

Universidades Corporativas: funcionamiento dentro de la empresa,
formación de los managers, dimensión internacional, y el impacto
sobre el cambio organizacional



Resumen	p. 4 - 5
Introducción	p. 6 - 7
I. Qué significa la expresión “Universidad Corporativa”	p. 8 - 9
a. Creación de la Universidad Corporativa.....	p. 10 - 11
b. Implicación de los dirigentes de la empresa.....	p. 11
c. Definición de la misión y de los programas.....	p. 11 - 12
d. Funcionamiento de la Universidad Corporativa.....	p. 12 - 13
II. Universidad Corporativa: formación, acción y búsqueda	
a. Formación y acción.....	p. 13 - 14
b. Formación y búsqueda.....	p. 14 - 15
III. La dimensión internacional	p. 15
a. Nuevas perspectivas para la universidad corporativa.....	p. 15 - 16
b. Sensibilización a las realidades internacionales.....	p. 16
c. Internacionalización de la empresa.....	p. 16
d. Gestión de los talentos y formación a las realidades internacionales.....	p. 17
IV. Conexión con las estructuras educativas exteriores	p. 18
V. Manifestación de una voluntad estratégica	p. 19
a. Implicación de los dirigentes.....	p. 19 - 20
b. Análisis estratégico previo.....	p. 20 - 21
VI. La empresa: “una organización de aprendizaje”	p. 21 - 22
a. Mutación del management y nuevo papel de la formación.....	p. 22 - 23
b. Trabajo formador y organización de aprendizaje.....	p. 23
c. Herramienta estratégica de desarrollo de la empresa.....	p. 23 - 24
VII. Herramienta de desarrollo de Recursos Humanos y del cambio organizacional	p. 24
a. Universidad Corporativa, herramienta del cambio organizacional.....	p. 24 - 27
b. Universidad Corporativa y el desarrollo personal de los managers.....	p. 27 - 28
c. Universidad Corporativa y la gestión previsional de las carreras.....	p. 28 - 29
VIII. Los factores clave del éxito de la universidad corporativa	p. 29 - 37
IX. Conclusión	p. 38 - 40
X. Bibliografía	p. 41 - 46

Resumen

Este trabajo trata de entender en primer lugar en que consiste una universidad corporativa; su historia, su funcionamiento y su misión. Hay que entender también el papel que juegan los dirigentes de la empresa y su voluntad estratégica en la implantación de la universidad y en su buen desarrollo, a través de una investigación cualitativa basada en una búsqueda profunda del tema.

En segundo lugar, a través de este trabajo se trata de tener claro las principales funciones de la universidad corporativa que se plantea hoy en día como una herramienta de desarrollo de los recursos humanos y del cambio organizacional. El estudio permite también un buen entendimiento de todos los factores que permiten el éxito y el buen desarrollo de la universidad corporativa, a través varios estudios cualitativos de casos concretos.

Además este estudio plantea la dimensión internacional frente a la cual las universidades corporativas deben tomar en cuenta y actuar en función de esta última. En efecto, la internacionalización es un nuevo reto para las empresas y sus universidades y hoy en día es imprescindible incorporar este factor en la estrategia de la empresa y en el desarrollo de su propia universidad.

Por otra parte, el estudio permite entender el papel que juegan las Business schools y las estructuras educativas y su conexión con las universidades corporativas a través del estudio de ejemplos de instituciones que colaboraran con estas universidades especiales.

En fin, hoy en día, el bienestar al trabajo está superando el objetivo inicial de cada empresa, o sea la maximización de los beneficios. Ahora, se valora más el aspecto intelectual que el aspecto técnico de los empleados y colaboradores; es por eso que la formación juega un papel cada vez más importante en las empresas, que han llegado a ser una organización de aprendizaje.

Palabras clave: universidad corporativa, dirigentes, misión, funcionamiento, formación, búsqueda, internacionalización, talentos, business schools, estrategia, management, aprendizaje, herramienta, cambio organizacional y desarrollo.

Abstract

This paper attempts to understand, firstly what does a corporate university consist of, its history, its operations and its mission. We must also understand the role of the leaders of the company and its strategic commitment to the implementation of the university and its proper development through a qualitative study based on an in-depth research of the topic.

Secondly, by means of this work it seeks to clarify and define the main functions and roles of the corporate university in this day and age as a tool to develop human resources and organizational change. The study also allows a good understanding of all the factors for success and for the smooth running of the corporate university, through various qualitative case studies.

Furthermore, this study points towards the international dimension against which corporate universities must consider and act upon. Indeed, internationalization is a new challenge for

companies and universities, and today it is essential to incorporate this factor in the strategy of the company and the development of their own university.

Moreover, the study helps to understand the role of Business schools and educational structures and their connection to the corporate universities through the study of examples of institutions that collaborate with these special universities.

Finally, nowadays, the welfare of the work is surpassing the initial goal of each company: maximizing profits. Now, the intellectual aspect is valued more than the technical aspect of employees and partners, which is why that training plays an increasingly important role in enterprises, which have become a learning organization.

Key words: corporate university, leaders, mission, functioning, training, research, internationalization, talents, business schools, strategy, management, learning, tool, organizational change y development.

Introducción:

El siguiente trabajo de investigación está basado en entender en qué consiste y como funcionan las universidades corporativas hoy en día. En concreto, a través de este estudio, el objetivo es tener una definición clara de lo que es la universidad corporativa, sus principales funciones y misiones dentro de la empresa; relacionar la dimensión internacional con el papel que juegan estas universidades; entender la conexión que existe entre las infraestructuras educativas exteriores con la universidad corporativa; poner de relieve la manifestación por parte de los dirigentes de una voluntad estratégica al momento de implementar la universidad corporativa; presentar la empresa como una organización de aprendizaje y la universidad como una herramienta que permite el desarrollo de los recursos humanos; y en fin entender y analizar los factores que permiten a la universidad corporativa seguir siendo eficiente a largo plazo.

Con el fin de llegar a bien este estudio, he basado mi enfoque de investigación a la vez desde un punto de vista inductivo y deductivo. En efecto, a través de los casos estudios (Orange Campus, Disney University, etc.), el método inductivo me ha permitido pasar del particular al general, haciendo de los ejemplos teorías generales para responder a mi propuesta de investigación. Con el punto de vista inductivo utilizado he acordado mucha importancia a la encuesta, al estudio y a la observación para exponer conclusiones más generales (misión y funcionamiento de la universidad corporativa por ejemplo). Por otra parte, el método deductivo me ha permitido concluir unas afirmaciones a partir de teorías ya existentes sobre las universidades corporativas. Mis conclusiones han resultado formalmente de varias teorías, por ejemplo la historia de las universidades corporativas y su evolución al largo del tiempo. Con el punto de vista deductivo he acordado una relevancia al marco teórico, utilizando nociones y hipótesis generales para deducir consecuencias y conclusiones observables a través de varios ejemplos concretos.

Relativo a la metodología utilizada para realizar el trabajo, me he basado en una metodología esencialmente cualitativa, enfocándome en varios libros, artículos y documentos académicos. En efecto, dado que el estudio trata de un fenómeno de no su puede medir realmente; el funcionamiento de la universidad corporativa, la metodología cualitativa parecía ser la más relevante basándose en una multitud de ejemplos y de documentación.

Con el objetivo de valorar al máximo el cumplimiento de todos los principios expuestos en este trabajo de investigación, se ha hecho referencia a varias fuentes de información, en concreto: libros de autores expertos con extractos y resúmenes disponibles en formato informático o en bibliotecas. Se ha utilizado también casos concretos de empresas que han decidido implementar una universidad corporativa. Esta información está disponible directamente en la página web de la empresa concernida o en informes anuales en formato PDF. En fin, se ha recurrido a un abanico de artículos redactados por expertos, tales como Annick Renaud-Coulon o Bruno Dufour, disponibles en internet.

Este trabajo de investigación trata de reunir de manera eficiente las principales teorías expuestas sobre las universidades corporativas por varios grandes autores. En efecto, a través de muchos estudios, el objetivo principal era de realizar un documento completo

sobre la universidad corporativa en sí misma, su manera de funcionar y el impacto que puede tener sobre los resultados de la empresa. Por otra parte, el trabajo consiste también en recoger los diferentes puntos de vista de algunos autores sobre el futuro de las universidades corporativas en nuestra sociedad y su real eficiencia. Basándome en teorías económicas, en la evolución del papel de la formación en las empresas y en diferentes testimonios de personas de recursos humanos, he querido aportar una visión global del sitio que ocupan las universidades corporativas desde el punto de vista de nuestra sociedad internacionalizada y del punto de vista de los dirigentes que valoran cada vez más la formación de sus colaboradores.

El trabajo siguiente se estructura en ocho partes principales. En la primera se presenta la definición de la universidad corporativa propiamente dicha, como ella se crea, la implicación de los dirigentes de la empresa en su desarrollo, la misión de los programas propuestos por la universidad y su funcionamiento. En la segunda parte, se plantea globalmente la universidad corporativa y la formación que propone, la acción que llega y la búsqueda que es esencial para tener un impacto positivo sobre el desarrollo de los empleados. En la tercera parte, introducimos la noción de la dimensión internacional, conectándola con la universidad corporativa que debe adaptarse y actuar en función de ella. En la cuarta parte, se hace una relación relevante entre las business schools y las universidades corporativas, que trabajan juntas cada vez más para llegar a unos resultados satisfactorios. En la quinta parte, ponemos de relieve que la implementación de la universidad corporativa viene de la manifestación por parte de los dirigentes de la empresa de una voluntad estratégica. En la sexta parte, introducimos la empresa como una organización que se ha transformado en una organización del aprendizaje donde la formación juega un papel cada vez más decisivo. En la séptima parte, se pone de relieve el rol de la universidad corporativa como una herramienta que permite el desarrollo de los recursos humanos dentro de la empresa y del cambio organización. En fin, en la última parte, se ha parecido interesante para concluir este trabajo, plantear los factores esenciales para conseguir que la universidad corporativa encuentre el éxito.

I. Qué significa la expresión “Universidad Corporativa”

Hoy en día, el mundo de la universidad y el de la empresa siguen buscándose, colaboran y a veces se comprenden. Hace, sin embargo, mucho tiempo que los americanos han elegido el término “universidad” para hablar de sus propias estructuras educativas internas, las “corporate universities”. Actualmente, contamos aproximadamente 4000 universidades a través del mundo (Le Galès, Y., 2013).

La tradición de formar a los asalariados a grande escala provendría de la revolución industrial. Locke, R. relaciona directamente entre ellos las formaciones superiores en ingeniería o en economía, el incremento del management como una disciplina científica y el desarrollo de la industria. Plantea también la pregunta siguiente: “¿Es la industria que está al origen del desarrollo de la formación o los esfuerzos de cualificación que han permitido el desarrollo de la industria?”

Sin embargo, la formación no concernía los ingenieros cualificados de la misma manera que lo entendimos hoy, solamente la élite podía ir a la universidad pública o a las escuelas profesionales. Al mismo tiempo, es importante también distinguir los Estados Unidos, donde la industria se interesaba a los procesos con fines tayloristas, y Europa, que se preocupaba más de invertir en equipamientos, y de este hecho, menos preocupada por el desarrollo de la organización del trabajo.

Según Audrey, B. (1987), la noción de « Universidad Corporativa » ha aparecido por primera vez antes de la segunda guerra mundial en General Motors a Flint en el estado del Michigan, en Estados Unidos en 1919. La empresa ha vuelto a comprar una escuela formando a trabajadores para la industria automovilística. La idea de los dirigentes era poder estructurar a la vez los procesos de fabricación de la empresa y de hacer de esto conocimientos transmisibles pero también de construir una reputación de excelencia alrededor de los “saber-hacer” de la empresa. El “General Motors Institute” ha llegado a ser una universidad.

Más de cuarenta años después, es el gigante de la “fast food”, McDONALD que ha empleado el término de “Universidad Corporativa”, con la creación de “Hamburger University” en 1961. En los Estados Unidos, el primer estudio exhaustivo, realizado por Nell Eurich cuyo título es “Corporate Classrooms: the learning business” ha aparecido en 1985 y contaba 18 “corporate colleges” o universidades corporativas. Además, en Francia por ejemplo, un primer estudio sobre el tema, realizado por Aubrey, B. ha aparecido en las Notas de coyuntura social en septiembre de 1987.

En 1972, Fiat, como figura de precursor en Europa, creó su universidad corporativa: ISVOR (Istituto SViluppo ORganisational). El ISVOR ha contando en su seno aproximadamente 150 enseñantes a tiempo pleno, hoy en día, contamos 15 profesores.

En 1985, los Estados Unidos cuentan dieciocho universidades corporativas, número que va a aumentar considerablemente hasta alcanzar 2000 hoy en día, al comparar a las 2000 universidades tradicionales del país.

La mayoría de los grandes grupos, en Europa, en Asia o en los Estados Unidos, poseen actualmente su propia universidad. Aunque una de las más importantes es la de Accenture a Saint-Charles (estado del Indiana) con un inmenso campus (2000 habitaciones, 700

personas a tiempo pleno) y sus 60 000 participantes anuales; la más reputada es la de General Electric a Crotonville.

Hoy en día, en varios países, se han creado asociaciones para facilitar los intercambios entre responsables de universidades de empresa. Cuentan la mayoría del tiempo consultantes entre los fundadores: Corporate University Exchanges, en Estados Unidos, creada por Jeanne Meister o otros organismos como ellos de R. Deiser en Alemania o d'Annick. Renaud-Coulon en Francia. Jeanne Meister, autora de dos libros sobre las universidades corporativas: "Corporate Quality Universities: Lessons in Building a World-Class Work Force" (1993) y "Corporate Universities: Lessons in Building a World-Class Work Force, Revised Edition" (1998), fue reclutada por Accenture en 2005 para encargarse de este tipo de proyectos.

En 2001, la Fundación europea para el desarrollo del management (EFMD) a Bruselas, que reúne más de 400 escuelas de comercio y casi cien multinacionales, lanzó el proyecto CLIP (Corporate Learning Improvement Process) para evaluar y acreditar las universidades corporativas. Este nuevo método ha permitido la acreditación de veinte de ellas (proceso EQUIS para las Business Schools). Según la página web del GREP (Groupe de Recherche pour l'Education et la Prospective – Grupo de búsqueda para la educación y la prospectiva), para estar acreditada CLIP, una universidad corporativa debe tener como vocación atraer y saber conservar a los mejores managers; formar los altos potenciales, permitir alinear la estrategia, las competencias y los comportamientos; propagar los conocimientos en el seno de la organización; integrar la formación en el seno de los procesos RRHH; y mejorar el resultado de la empresa.

Hace diez años, las Business Schools consideraban las universidades corporativas como competidores (Lorange, P., 2002). Ahora han entendido que vale más pesar en términos de cooperación y colaboración en vez de competencia, y cooperan a partir de ahora frecuentemente a la elaboración y al desarrollo de los programas de estas universidades. El documento del IMD, International Institute for Management Development, (Strebel, P., 2005), que constituye una referencia sobre las aportaciones posibles de las Business Schools a las universidades corporativas, explica porque las primeras entienden tan claramente las necesidades de sus colegas.

Se puede considerar la universidad corporativa como una herramienta al servicio – mayoritariamente- de la dirección general, que a través de programas de formación, permite entre otras cosas la transmisión de los valores de la empresa.

Según Xavier Philippe, profesor a NEOMA Business School, la mayoría del tiempo, la universidad corporativa se dirige a los ejecutivos, el objetivo de las empresas siendo de homogeneizar el discurso y la manera de actuar de los ejecutivos. Pero, las universidades de empresa se abren cada vez más a un blanco más amplio de asalariados y empleados. La misión de la universidad de empresa consiste también a dar ganas al asalariado de comprometerse y aplicarse a la empresa gracias a valores compartidos. A cambio, estos últimos (asalariados) pueden interpretar su participación como un compromiso recíproco de largo plazo.

a. La creación de la universidad de empresa

Toda empresa es sobre todo un producto de una historia. De este hecho, las circunstancias de la creación de la universidad de empresa cambian independientemente. Según Grenzer, J. (2006) se puede destacar algunos criterios comunes:

Una voluntad expresada desde el nivel más alto; esta voluntad resuelta de una intuición, de una visión del futuro y de los desafíos que el futuro reserva para la empresa, más que una definición clara de ce debe ser, concretamente, la futura universidad de empresa; serían el jefe de proyecto y un grupo de trabajo que darán una consistencia al proyecto, concretizando la visión inicial.

Esta visión es inseparable de una visión, más larga, del futuro de la empresa y sus cambios que implica su desarrollo: muchas universidades de empresas se han creado en una óptica de management del cambio: trataba de crear la herramienta permitiendo de obtener el nivel de competencia y la evolución de los comportamientos cuya la empresa necesitaba para hacer frente a las necesidades de su desarrollo en un entorno que implica cambios profundos relativo a los métodos que habían permitido su éxito.

La finalización del proyecto que constituye la universidad de empresa es inseparable de una reflexión sobre el tipo de management que hay que promover en el seno de la empresa. Esta finalización puede estar realizada con la ayuda de concursos exteriores generadores de ideas nuevas pero debe estar conductora con la cooperación activa de los responsables operacionales y bajo el control permanente del equipo de dirección. La reflexión deberá fijarse sobre la definición de las orientaciones prioritarias, la concepción de programas correspondientes, el lugar de implantación de la universidad de empresa, la elección de los intervinientes, etc. Esta reflexión forma parte de un proceso más largo que arriesga el futuro de la empresa.

Vinculada naturalmente al mundo de la economía, la universidad corporativa está consagrada a adaptarse permanentemente, para razones externas como internas. La evolución de la competencia les impulsa a anticipar mientras que paralelamente las necesidades de las empresas generan para ellas nuevas misiones.

En su libro, Jeff W. Grenzer pone de relieve algunos puntos que son requisitos al momento de crear una universidad corporativa. Se habla del desarrollo de la prestación tienda a desarrollarse al nivel del individuo para migrar progresivamente hacia un nivel colectivo y después organizacional. Además, la universidad corporativa está creada para difundir el conocimiento y desarrollar la competencia (Coverage) para después llegar a ser un incentivo de despliegue de la estrategia de empresa (Leverage). En fin, si la universidad queda centrada sobre sus misiones de desarrollo de las competencias individuales tales que prescritas notamente por el entorno legislativo, se encuentra "prisionera" del cuadrante formación y no extiende su territorio de intervención al servicio de la organización.

Tal como explica Alfaro, R., Director de Recursos humanos de Asepeyo en su libro (2012), antes de pensar en crear una universidad corporativa, se ha dado cuenta de varios puntos: era una organización muy técnica, con un gran conocimiento no compartido, era una organización dispersa al nivel geográfico, una mala estructura de la organización desde el punto de vista de la gestión del conocimiento, etc. Así, con el objetivo principal de encontrar un "proyecto estratégico y sostenible", en 2004, basándose en los modelos de formación de

los americanos, empezaron a pensar a crear una universidad corporativa, considerando todo los factores y premisas.

b. Implicación de los dirigentes de la empresa

En la medida en que la universidad de empresa contesta a una finalidad juzgada decisiva para el futuro de la empresa, la implicación activa de los dirigentes está extremadamente importante. Según Blackburn, C., y Tétreault, S. en su libro (2013), la implicación del dirigente en la empresa es fundamental y los miembros del comité de dirección están solicitados de diferentes maneras:

Definición de las prioridades y de los temas potenciales de programas de prácticas; esta definición está generalmente asegurada en el seno del comité de orientación: esta orientación general no excluye, en algunos casos, la expresión directa de demandas proviniendo de algunos responsables operacionales.

Participación a la definición de los programas y al control de su eficacia relativo a las necesidades prioritarias en la empresa.

Participación a la animación de las practicas: los intercambios entre los “trainees” y los dirigentes de la empresa son esenciales: son generalmente, para los “trainees”, una ocasión única de encontrar un o más dirigentes de grupo en el cual se desarrolla su carrera profesional y entender mejor su visión del futuro. Inversamente, son una ocasión privilegiada, para los dirigentes, de entender mejor el estado de espíritu, las expectativas, las preocupaciones de los mandos intermedios y los jóvenes ejecutivos. Estos intercambios se transforman en conferencias, de “desayunos-debate”, etc.

En todo caso, esta implicación de los dirigentes es la marca de importancia que acuerdan a la formación, y así al desarrollo de los recursos humanos, como factor privilegiado del éxito y del futuro de la empresa.

c. Definición de la misión y de los programas

La misión de la universidad de empresa, al momento de su creación, se encuentra precisamente definido por el Comité de dirección, y esto de manera muy coherente con las prioridades estratégicas de la empresa.

Según Falek, H. (2010), los programas están definidos con la participación activa de los dirigentes y de los responsables de las principales funciones de la empresa. En algunos casos, las prioridades se encuentran definidas directamente con el concurso de los responsables de la función directamente concernida. Más allá de la definición de las prioridades y de los programas correspondientes, los responsables operacionales son regularmente invitados a testar ellos mismos, el valor del programa, participando a una sesión “test”.

Más allá de la concepción, de la organización y de la animación de los programas previstos, el funcionamiento de la Universidad de empresa implica otras cosas. Primero, según Rothwell, W. (2010), una coordinación estrecha con la gestión de los talentos

(reclutamientos, movilidad interna y promociones) es fundamental: en algunos casos, el paso por la Universidad de empresa constituye una etapa obligada del desarrollo de la carrera. También, una coordinación estrecha con los responsables operacionales encargados de la presentación de los “trainees” y del seguimiento, en el terreno, de la acción de formación es importante. Es importante también hacer una búsqueda y una reflexión prospectiva sobre la evolución de los puestos de trabajo y sobre los medios susceptibles de mejorar la calidad de los productos y servicios que constituyen la razón de ser de la empresa.

La acción de la universidad de empresa deber constituirse en términos de complementariedad con los medios de formación profesional existente en el seno de la empresa y en una óptica de desmultiplicación de los know-how adquiridos por los “trainees” junto a sus propios colaboradores.

d. Funcionamiento de la Universidad Corporativa y sus razones de ser

Que sea la iniciativa el PDG, del Director de los Recursos Humanos o de un director de una Business Unit, la creación de una universidad corporativa responde casi siempre a los cinco desafíos siguientes (ilustrados con el ejemplo de la Disney University), según Wheeler, K. (2005):

- Despliegue y alineamiento estratégico
 - Por ejemplo: Acompañamiento de un nuevo proyecto o creación de un laboratorio de innovación para la empresa (ejemplo: SNCF TGV Est Université du service – Francia). En el caso concreto de la Disney University, se propone a los nuevos empleados entrenamientos a través de diferentes laboratorios que imitan las diferentes áreas de trabajo.
- Desarrollo del liderazgo y de las competencias
 - Programas de integración de los nuevos empleados (Alcatel) y desarrollo de las competencias y hacer que los colaboradores sean fieles. La universidad corporativa de Disney propone por su parte clase de “Traditions”. Se da esta clase el primer día de trabajo y la empresa paga a los trabajadores que participan. El objetivo principal de esta clase es aprender sobre la historia de Disney, la marca, etc. Para esta clase se muestran videos promocionales, se hacen ejercicio en grupo, materiales de información, etc.
 - Formación y cualificación en las competencias de trabajo (Fenosa). La universidad de Disney propone formaciones específicas para cada puesto de trabajo.
 - Desarrollo del liderazgo y cambio en el seno de la organización
- Mejorar el desempeño de la empresa o de la Business unit
 - Palanca de desempeño rápido sobre una problemática operacional
 - Desarrollo del desempeño financiero
 - Formación a la demanda sobre casos concretos y/o consulting interno
- Desafíos Recursos Humanos y organizacionales
 - Reorganización de la formación entre divisiones y desfragmentación de la oferta de formación (SaraLee, PSA, Renault, Alcatel)
 - Mejora del reclutamiento por el refuerzo de la marca empleador

- Reparto de las buenas prácticas, liberalización y mejora de la polivalencia
- Creación de una cultura común, mayoritariamente después de una fusión/adquisición (AXA, Deutsche Bank). La Disney University propone una clase de identificación a la compañía (venir vestidos de acuerdo con el “Disney Look”) y presentación de los diferentes miembros (nacionalidad, idiomas que hablan, etc.).
- Capitalización y difusión del saber-hacer (Allianz)
- Corporate Branding
 - Relevo y refuerzo de la comunicación corporate
 - Voluntad de la dirección de entrar en relación directa con las diferentes líneas manageriales para intercambiar directamente alrededor de la estrategia, movilizar sus ejecutivos y señalar talentos.

Se trata evidentemente la mayoría del tiempo de una combinación de estas diferentes misiones.

Ejemplo de una universidad corporativa: Disney University.

Fundada en 1955 para formar a los empleados del parque, la “Disney University” está destinada a los empleados de Walt Disney Parks and Resorts. Ofrece a los empleados una formación que permite adquirir competencias profesionales. Cada cursus está propio y específico a un puesto de trabajo. Por ejemplo, existen programas propios para la restauración, el trabajo en las tiendas o en la recepción. La universidad tiene como objetivo también desarrollar las aptitudes en otras áreas como el servicio (comunicación e interacción con el público, por ejemplo). Según la página web de Disney France, uno de los principales objetivos es perfeccionar las cualidades de management de los equipos y permitir a los empleados formarse y progresar. La “Disney University” es también una herramienta de promoción que permite evolucionar profesionalmente en el seno del grupo. Según la página web de Disney, un 80% de la dirección viene de promociones internas. La universidad corporativa también enseña a sus alumnos la historia de Walt Disney y de su empresa así que las diferentes actividades que propone la empresa. Walt Disney Resort en Florida propone por su parte otros programas de formación, tales como el “Walt Disney World College Program” y el “Walt Disney World International Program”.

II. Universidad Corporativa: formación, acción y búsqueda

a. Formación y acción

Presentando un carácter “universalista”, la formación dispensada en las universidades corporativas visa una eficacia más grande en la acción. Se trata de difundir más ampliamente los conocimientos presentes en la empresa, de acelerar la difusión de las experiencias juzgadas interesantes (lo que supone su selección y su apreciación) y de adquirir cerca de las competencias exteriores ellas que faltan al interior de la empresa. Según Dufour, B. consultante y senior advisor a European Foundation for Management Development, esta difusión de los conocimientos y de las experiencias puede estar obtenida de dos maneras diferentes.

Primero, se puede referirse a los managers y expertos de la empresa como formadores, de los que está convenido con sus superiores jerárquicos que deben dedicar una parte de su tiempo a la formación. Pero en algunos casos, se hace falta una formación para los propios managers. El Campus Véolia Environnement, propone numerosas formaciones para ayudar a los managers en el ejercicio de sus responsabilidades de managers.

Segundo, la difusión de los conocimientos se puede hacer a través de la detección de innovaciones portadoras de progreso en el seno de la empresa que se encuentra portada al conocimiento del conjunto de la empresa.

Es igualmente posible llamar a la técnica de formación-acción: participación a la práctica, aplicación en el terreno seguida de un nuevo encontró con vistas a la evaluación en común de los progresos registrados y de las dificultades encontradas.

b. Formación y búsqueda

Según Allen, M. (2002), la búsqueda constituye un componente fundamental de la vida universitaria. Los institutos creados por las empresas no merezcan la nominación de “universidades corporativas” si la búsqueda es ausente. La búsqueda está presente de diferentes maneras.

Primero, una puesta de relieve de las experimentaciones practicas susceptibles de concurrir a la mejora de los resultados de la empresa. Segundo, una formación a las tecnologías nuevas desarrolladas en el seno mismo de la empresa; esta función es particularmente importante en las empresas de la industria informática, teniendo en cuenta la velocidad del cambio tecnológico. Esta formación se dedica, por supuesto, a los colaboradores de la empresa, pero también a los utilizadores, es decir los clientes. En fin, una búsqueda seguida de la presentación de una tesina sobre un tema interesante. Explorar nuevas disciplinas susceptibles de abrir a los participantes nuevas perspectivas y de llegar a las aplicaciones prácticas en termino de management.

En algunas empresas, se quiere estar cera del terreno; se trata de responder de una manera concreta a necesidades precisas, la mejora obtenida en término de competencia en el ejercicio de una función siendo susceptible de hacer el objeto de una mejora al menos cualitativa por el superior jerárquico del becario. En otras, al contrario, se trata de abrir los espíritus, de enriquecer la cultura general del interesado, de conducirlo a una visión global de problemas que será susceptible de encontrar a lo largo de las diferentes etapas de su carrera profesional. Otras, en fin, combinan las dos visiones; perfeccionamiento en una técnica o en el ejercicio de una función y cultura general, el enriquecimiento de esta siendo juzgada necesaria a los “ejecutivos a potencial” en los cuales la empresa espera poder contar sus futuros dirigentes.

Ejemplo de ManPower: formación e innovación

Según Thierry Cavaillé, Director General de FurturSkill (filial de ManPower), las universidades corporativas son diferentes de la formación clásica en la medida en que son laboratorios de experiencias; aseguran: “la agilidad en la gestión de los Recursos Humanos” y constituyen “soluciones innovadoras para al empleabilidad de las personas”. En el caso concreto de ManPower, la formación se hace en 9 días en sesiones de 100 personas, y está

repartida en un año. Favorecen el contacto entre colaboradores en pequeños grupos, incluso la inversión lúdica de la jerarquía a través de business games. Reúnen 600 colaboradores durante las grandes sesiones e intervienen expertos externos y un dirigente de la empresa. Se plantea un recorrido individualizado, donde cada uno de los participantes debe producir “home Works”. Al final de la formación, el progreso en competencias está validado por una certificación que no es oficial pero que aporta un reconocimiento cierto.

III. La dimensión internacional

La necesidad de una toma en cuenta de la dimensión internacional es cada vez más necesaria en las empresas de nuestras sociedades globalizadas. Esta preocupación cubre, en efecto, dos problemas distintos.

Primero, las empresas, cada vez más y de cualquier tamaño, sitúan su actividad en un mercado internacional que le pone en contacto con culturas y prácticas diferentes; resuelta la necesidad de una sensibilización de los managers a las evoluciones actuales del mundo. Segundo, las grandes empresas están implantadas en numerosos países en el mundo; resuelta problemas difíciles de resolver: ¿Cómo crear una cultura común tomando en cuenta la diversidad de las culturas propias a las regiones de implantación? ¿Hay que valorizar las especificidades de la sociedad matriz, o al contrario, imponer a toda la empresa un carácter realmente multinacional?

a. Nuevas perspectivas para la universidad corporativa

Según Lemaire, J. (1997), en veinte años, todo o casi todo ha cambiado para la universidad corporativa: visión, misión, organización, aproximación, modelos, etc. Las principales causas globales de esta conmoción profunda son la mundialización de los mercados, la internacionalización de las empresas, las crisis económicas sucesivas y las revoluciones tecnológicas. O sea, todo lo que ha impulsado las empresas a transformarse radicalmente estos últimos años. Por eso, parece evidente que la universidad corporativa tiene que reformarse por diferentes razones mayores según Allen, M. (2010) :

Primero, la aceleración brutal del ritmo de la economía que impone adaptar radicalmente las estrategias y los modelos económicos: la universidad corporativa, ubicada al servicio de estos objetivos, debe adaptarse en consecuencia.

Después, los modelos de management han conocido también profundas mutaciones y han pasado a ser un sistema tradicional de autoridad “top-down” a un funcionamiento más colegial. El liderazgo no pasa ya principalmente por el autoritarismo: la definición colegial de los objetivos, los intercambios, los procesos de decisión como el management de proyecto tienen un impacto directo sobre los comportamientos individuales y colectivos y exigen competencias de management nuevas. Las expectativas de la generación “Y”, todo como la mundialización, han también influido la mentalidad de muchos managers.

En fin, las nuevas tecnológicas permiten e invitan a actuar diferentemente. Con las nuevas herramientas a disposición, el trabajo llega a ser nómada, virtual, secuenciado y múltiple.

Cada vez más personas trabajan sin oficina, con varios jefes al mismo tiempo, o en independiente.

En este contexto, formar los managers y transformar las organizaciones ya no tiene la misma significación. Y las misiones de las universidades corporativas deben evaluar en consecuencia, incluso anticipar estas transformaciones.

b. Sensibilización a las realidades internacionales

Las empresas se encuentran confrontadas a la mundialización de los intercambios y a la dinámica de las nuevas potencias industriales del Sur este asiático y de los mercados emergentes de América Latina. La sensibilización del personal, y más particularmente la de los managers, a las realidades internacionales, constituye una prioridad para muchas empresas cuyos dirigentes saben pertinazmente que el futuro y también el presente se juega en el mercado internacional y no en el mercado interior. Trochon, J. explica en su libro (2006) que para enfrentarse a estas realidades, las empresas deben fijarse varios objetivos concretos.

En primer lugar, crear un sentimiento de pertenencia, fundado en una mejor aprehensión de la cultura y de los valores propios a la empresa. Después, es importante desarrollar la comunicación internacional, lo que supone un desarrollo de la cultura general, de la facultad de escucha y del trabajo en grupos multiculturales. Tienen que facilitar los cambios de management que son ahora necesarios por la internacionalización de los intercambios; y en fin, definir los ingredientes de un verdadero “management global”.

c. Internacionalización de la empresa

La toma en cuenta del carácter multinacional de las grandes empresas demanda a estar distinguida de la sensibilización de los ejecutivos a las realidades internacionales, cuya necesidad se hace sentir independientemente del tamaño de la empresa. La formación al nivel “corporate” crea, en las empresas multinacionales, una serie de problemas.

En efecto, ¿Es más conveniente valorizar la cultura propia a la empresa o la cultura propia a su entorno? ¿En este caso, es más conveniente valorizar la cultura propia a la nacionalidad de la sociedad matriz o la cultura propia a los países de acogida?

Estas preguntas llevan a preguntarse sobre otras cosas: ¿Qué tipo de relaciones la sociedad matriz quiere instituir con sus filiales? ¿Estas filiales deberán conformarse a reglas financieras mínimas y dispusieran de una larga autonomía para los medios y la definición de los objetivos, o deberían conformarse a una estrategia de conjunto o a reglas de procedimientos precisos, viables para todo el grupo? Según la respuesta a esta pregunta, la política de formación será más o menos centralizada; según los casos, la formación “corporate” se dedicara a poblaciones más o menos extendidas.

En esta perspectiva, los lugares de implantación de los centros de formación o de la universidad corporativa, así que el o los idiomas en los cuales se van a dar las clases, son de una gran importancia. Es interesante ver en un mismo lugar de formación, managers venidos de países diferentes y ver como se efectúa la comunicación.

d. Gestión de los talentos y formación a las realidades internacionales

La formación de los managers está vinculada a la gestión provisional de los talentos. La política de reclutamiento debe estar adaptada a los objetivos de la formación internacional de los ejecutivos en términos de nacionalidad (la formación internacional de los ejecutivos debe estar anticipada al máximo posible por un reclutamiento internacional) y en términos de adaptabilidad multicultural (importancia de los conocimientos de base en idiomas).

Más allá del reclutamiento, la gestión de carreras debe estar puesta en armonía con la formación internacional de los ejecutivos.

En efecto, según Dejoux, C. y Thévenet, M. (2010), la puesta en marcha de una verdadera gestión de carreras constituye para la empresa un imperativo: identificación de los jóvenes talentos, constitución de las tablas de sustitución de los titulares a puestos importantes, creación de las fichas individuales de desarrollo de carrera conllevando hipótesis de rotación de puestos y un plan de formación por etapas, programa de afectación al extranjero, etc. En esta perspectiva, una atención particular debe estar cuerda a la gestión de carreras internacionales; en particular, el plan de formación inicial debe estar al máximo posible armonizado con el programa de afectación al extranjero a las diferentes etapas de la carrera del interesado.

Además, la empresa tiene una ventaja a practicar una política de implicación en el desarrollo de las instituciones nacionales e internacionales de formación, que sea de la formación inicial (que debe considerar las realidades internacionales de hoy) o instituciones de formación continua susceptibles de contribuir a la formación internacional de los ejecutivos.

Según el barómetro europeo de "leadership" (realizado por Aon Hewitt), L'Oréal es el líder mundial en la gestión de los talentos; es por eso que parece interesante poner de relieve su política. En efecto, desde 40 años, el Lfd (Learning for development) es un incentivo clave de la política de gestión de los recursos humanos del grupo francés L'Oréal. Es también un pilar de su política de RSE, en lo que favorece el desarrollo de los colaboradores. Basándose en un perfecto conocimiento de las especificidades culturales de cada país, se acuerda a formar, saber conservar y hacer evolucionar los talentos locales. Estos talentos están acompañados y motivados a construir una carrera local, regional, nacional, incluso internacional en el seno del grupo. Para l'Oréal, lo que está en puesto en muy importante. En efecto, en un contexto extremadamente competitivo, se trata de disponer, en todo el mundo, de los mejores equipos para alcanzar su objetivo ambicioso de tener cada vez más consumidores. Su estrategia está basada en el co-desarrollo de los programas de formación con las diferentes regiones. Consiste en un reparto de las responsabilidades y en la animación de la red internacional de los directores Lfd. De este hecho, los directores Lfd de las diferentes regiones del mundo tienen la oportunidad de expresar sus necesidades y sus objetivos al momento de las convenciones internacionales organizadas cada año con el equipo del Lfd Corporate. El equipo del Lfd Corporate les ayuda después a tomar en carga el desarrollo de los programas aportándoles consejos, orientaciones estratégicas y también las metodologías indispensables. El Lfd Corporate pone a disposición de las regiones soportes de learning, como videos o e-learning, herramientas y métodos de seguimiento de la formación, adaptables a las realidades locales. Así, las regiones pueden encargarse de manera autónoma del desarrollo y de la aplicación de los programas, con un alto nivel de calidad, y respetando una coherencia mundial.

IV. Conexión con las estructuras educativas exteriores

Una de las características de las universidades corporativas existentes es pedir la ayuda de los “intelectuales” de la empresa con vistas a la preparación y a la animación de los programas propuestos a los becarios. Esta tendencia se explica por varias razones.

Primero, la universidad corporativa debe contribuir a reforzar la cultura propia a la empresa y difundir el “know-how” que posee.

Segundo, el rol del manager se define, cada vez más, como también un rol de formador capaz de contribuir al enriquecimiento del capital de conocimientos y de competencias que reúne la empresa.

Esta política de “contar sobre todo sobre unos mismos” se huerta a una doble limite: por una parte, la empresa no cuenta necesariamente con expertos-pedagogos en todas las áreas susceptibles de estar abordadas en los programas de la universidad corporativa; por otra parte, referirse únicamente a las competencias internas puede entrenar el riesgo que la empresa se cierra sobre sí misma. Standfort, M. explica en su artículo la necesidad de pedir ayuda a estructuras educativas exteriores en complemento a las competencias internas.

Como lo explican varios autores, tales como Allen, M. (2002: página 93); referirse a estructuras educativas exteriores es susceptible de tomar varias formas diferentes.

En primer lugar, se puede pedir la ayuda de formadores exteriores (consultantes, universitarios, profesiones de escuelas de gestión) con vistas a tomar en carga algunas partes de los programas previstos, tales como ellos fueron definidos por la empresa.

En segundo lugar, se puede definir los programas en cooperación con estructuras educativas exteriores (universidades, escuelas de gestión, business schools o sociedades de consejo). Según los casos, los programas “a medida” así conceptualizados serán animados o no con el concurso de expertos internos a la empresa; su validación y su evolución residen por debajo de la responsabilidad de los responsables de la universidad corporativa. Por ejemplo es el caso del Campus Véolia Environnement que colabora con la universidad de Cergy-Pontoise en Francia, permitiendo a los empleados de beneficiar a la vez de un dispositivo académico y de la alternancia en empresa. El objetivo de esta colaboración es acompañar la inserción en la empresa de los graduados de la educación superior y de cualificarles para los puestos de la empresa.

En tercer lugar se puede mandar becarios a programas de formación organizados fuera de la empresa

Esta necesidad, para la universidad corporativa, de evitar de cerrarse sobre sí misma implica la existencia de una “clase pedagógica” sobre los valores de los programas, de los profesores y de las instituciones exteriores con las cuales la empresa es susceptible de cooperar.

V. Manifestación de una voluntad estratégica

En su documento Nimier, M. explica que hace algunos años, la formación era considerada como una función relativamente secundaria. El servicio de formación pertenecía al departamento de recursos humanos, y el director de la formación era ubicado la mayoría del tiempo bajo la autoridad del Director de Recursos Humanos. Su papel era esencialmente correctivo: tenía que colocar los asalariados a nivel de conocimientos o de capacidad exigido por el puesto de trabajo, desde entonces que su nivel era juzgado insuficiente o que los conocimientos iniciales se encontraban desclasificados por el progreso de las técnicas. Pero, a partir de los años 2000, la formación se ha inscrito en el esquema de lo que llamamos la “formación a lo largo de la vida” integrando la noción de acompañamiento.

El paso al cual corresponde la creación de universidades corporativas responde a objetivos radicalmente nuevos. En efecto, los dirigentes de la empresa, al nivel más alto, están directamente concernidos y se implican efectivamente en el proyecto de formación; la formación responde ahora a una preocupación esencial y se trata de una inversión a largo plazo, que confirme y exprese la importancia reconocida al desarrollo de los recursos humanos.

Ejemplo: Universidad PSA Peugeot-Citroën.

Esta universidad corporativa nació de la voluntad del grupo francés de acompañar el conjunto de los colaboradores en su dinámica de cambio. Fue lanzada en abril 2010 bajo la responsabilidad de Annick Gentes-Kruck (Directora del Universidad Corporativa de PSA Peugeot-Citroën). Al momento de su creación, el objetivo era construir una universidad amplia basada en asociaciones con escuelas de excelencias a través del mundo con el objetivo de atraer una gran diversidad de talentos. El concepto de la Universidad corporativa se basa en relaciones sostenibles con los entornos académicos, poner en marcha “tarima” de enseñanza y de búsqueda y laboratorios, en colaboración con la Dirección Científica del Grupo. Estas colaboraciones son las bases de las relaciones estratégicas con el mundo académico. Los trabajos llevados en el seno de estas enseñanzas y laboratorios son de una gran importancia estratégica para el futuro del Grupo, sus aplicaciones siendo determinantes sobre los productos y los futuros procesos del grupo.

a. Implicación de los dirigentes

En un resumen de su libro (2005), Paton, R., Taylor, S., Storey, J. y Peters, G. ; es el propio jefe de empresa que está al origen de la creación de la universidad corporativa y esta decisión resuelta de algunas consideraciones. En efecto, hoy en día y por causa de también de la crisis económica, la empresa se encuentra confrontada a una mutación de su entorno: debe afrontar nuevas formas de concurrencia o situarse en un mercado más amplio; en un contexto donde son solamente los mejores que están asegurados de mantenerse. También, hoy la empresa debe no solamente estar competente en el plan técnico, debe también organizarse con vistas a valorizar el potencial de inteligencia y de creatividad de sus colaboradores; es de la calidad de su organización y de su management que la empresa podrá obtener ventajas competitivas que pueden ser decisivas, y también una mejor reactividad. En efecto, hemos pasado a una sociedad donde el aspecto intelectual vale más que el aspecto técnico. Por fin, si la empresa quiere ser cada vez más competente, esto

implica una evolución, y a veces una verdadera transformación, relativo a su estado actual. El problema del dirigente consiste a hacer compartir su visión, a dar la impulsión a nuevos métodos de management, lo que implica de hacer evaluar la cultura y los comportamientos: la rutina y las divisiones tradicionales deben dejar el espacio a la innovación personal, centrada en la cualidad de servicio en respuesta a las necesidades de los clientes. En esta perspectiva, la universidad corporativa aparece como un incentivo esencial de los cambios reconocidos como necesarios.

El papel del jefe de empresa no se limita a la impulsión inicial, de donde va a nacer la universidad corporativa. Representa, por su parte, un compromiso permanente.

La Universidad Corporativa de EADS (Corporate Business Academy-CBA) nació en 2005 por una voluntad y una implicación fuerte de la dirección en el proyecto. En efecto, Philippe Camus et Rainer Hertrich, Presidentes Ejecutivos de EADS han declarado: « La educación y la formación son prioridades para nosotros y ilustran bien las transformaciones que tienen lugar en nuestra industria en el seno de nuestras empresas europeas. Son los símbolos de nuevas formas que nuestras empresas, nuestras economías y nuestras sociedades toman: nuestro éxito es cada vez más basado en el conocimiento. Lo que significa: basado en la educación”.

Consciente de estos retos, el grupo EADS ha creado un lugar en el seno del cual todos sus colaboradores pueden desarrollar sus competencias en management.

b. Análisis estratégico previo

La universidad corporativa se presenta como un elemento determinante de la realización de las ambiciones de la empresa. Como lo señala Linda Dausend, consultante de FlashPoint, su creación y su existencia suponen una reflexión estratégica y una definición de los principios de management a promover en su seno.

La reflexión estratégica implica un análisis de las condiciones, actuales o futuras, al plan nacional e internacional, en las cuales la empresa ejerce su actividad; y la detección de los principios de acción cuya la puesta en marche condiciona su futuro así que algunos ventajas que harán la diferencia.

La ventaja decisiva sobre la cual la empresa deberá fundar su futuro podrá basarse en varios puntos distingos.

Primero, mantener una ventaja sobre los demás en lo que concierne las tecnologías desarrolladas, la cualidad de los productos y de los servicios. También, crear y participar a la puesta en marcha de una red internacional implicando la capacidad de la empresa a actuar en cooperación con firmas animadas por una cultura muy diferente. Además, puede ser la puesta en coherencia en el seno de un mismo grupo de entidades resultando de fusiones o absorción y caracterizándose por culturas relativamente específicas, etc.

Por otra parte, según los documentos leídos y estudiados de Bruno Dufour y Annick Renaud-Coulon (expertos en “Corporate universities”), la realización de esta dirección estratégica exige, en la mayoría de los casos, un esfuerzo en términos de organización y de management.

Por ejemplo, es importante reforzar, en los managers, una visión global de las relaciones entre la empresa y su entorno, lo que supone un mejor conocimiento de la empresa en sí misma y una evaluación más fina de las condiciones del mercado y de su evolución. También reforzar la cohesión de la empresa por la puesta en relación de las culturas específicas a sus partes constitutivas y la creación progresiva de un cuadro común fundado en los principios de acciones. Además, es relevante mejorar en los proveedores, en los distribuidores y en los clientes, el sentimiento de pertenencia a una comunidad de interés fundada en técnicas y en valores idénticos. Por fin, hay que favorecer la evolución de la organización de la empresa en el sentido de una descentralización más larga, ella implicando a la vez un conocimiento de las nuevas formas de management y una actitud activa suponiendo iniciativa y toma de riesgo en un contexto, que globalmente, deja cada vez más espacio a la incertidumbre.

Es evidente que la realización de estos objetivos implica un esfuerzo masivo de formación. Más allá del aprendizaje de los trabajos, la razón de ser de la universidad corporativa es de contribuir, de una manera quizás estratégica, al desarrollo de la organización y al desarrollo personal de los asalariados que forman los “recursos humanos” de la empresa.

VI. La empresa: “una organización de aprendizaje”

Como lo visto antes en la parte “Manifestación de una voluntad estratégica”, hace pocos años, la formación asegurada por la empresa presentaba un carácter esencialmente técnico: el objetivo consistía en formar a sus asalariados a la ejecución de las tareas vinculadas a su actividad o sus puestos; trataba de completar las insuficiencias de su formación inicial.

En el documento realizado por Durand, C., Fili, J. y Hénault, A. la cultura de empresa, compuesta de saber hacer técnicos, se componía a veces de valores morales y éticos. Ellos estaban mayoritariamente percibidos por los empleados como normas impuestas por la Dirección, vinculadas a la tradición y a la organización de la empresa, aunque, a lo largo de las generaciones, conseguían a estar auténticamente reivindicadas por la colectividad. Una separación era sin embargo perceptible entre los comportamientos que la Dirección esperaba de los asalariados y las actitudes espontáneas que ellos manifestaban respecto a la empresa.

En su artículo (2009), Libaert, T. nos informa que la comunicación interna respondía por otra parte a necesidades funcionales: el comercial estaba argumentado por la técnica, el financiero por el industrial. Pertenecía a la esfera dirigente y orientada para el resto hacia el mantenimiento de la disciplina. La información descendente y la información ascendente se identificaban al otorgamiento de los órdenes y al control de su ejecución. Este modelo dominante era el de una empresa piramidal, tabicado según el principio de la división de las tareas y fuertemente basado en el respeto de la jerarquía, de las consignas y de los procedimientos.

Ya como lo hemos visto antes en la parte sobre la dimensión internacional, este modelo de la empresa se ha encontrado empujado por las transformaciones intervenidas a lo largo de estos últimos años: aceleración del cambio tecnológico, evolución de los comportamientos humanos y de las expectativas, crecimiento de la competencia al plan internacional,

vinculada en particular al crecimiento de las nuevas potencias industrializadas del sur este asiático. Estamos asistiendo desde ya muchos años a una profunda mutación en el management de las empresas.

a. Mutación del management y nuevo papel de la formación

Esta mutación tiene profundas consecuencias sobre el rol de los ejecutivos, y más particularmente de los ejecutivos dirigentes. En el informe de “Audigny formation” sobre el rol del manager, para ellos, a partir de ahora, se trata menos de destacarse en su técnica que de manifestar su capacidad a ejercer su liderazgo, a asegurar la cohesión de los equipos de trabajo y a adaptarse en permanencia a las turbulencias del entorno, sino a anticiparlas. También hemos asistido a una evolución significativa en la organización de la empresa: esta debe ser ahora a la vez flexible, reactiva y creativa, tal como está mencionado en el informe de Regnaud, D. y Givet, R.

Las relaciones entre las grandes funciones de la empresa –comercial, finanzas, producción, búsqueda y desarrollo- evolucionan en el sentido de una interactividad más grande. El rol de algunas funciones tiende a reducirse; otras al contrario aparecen como siendo cada vez más importantes. Tal es el caso de la comunicación, interna y externa; tal es el caso de la formación también.

Existen varias razones que pueden explicar esta importancia incrementada.

Primero, la organización tradicional, fundada sobre la obediencia, deja cada vez más espacio a una organización fundada en la responsabilidad personal. Resuelta una demanda incrementada de cualificación y de información. Según Labruffe, A. (2010), el “self-management” implica que cada uno de los empleados y cada una de los equipos estén en condiciones de actuar y tomar iniciativa.

Segundo, Es por eso que la competencia requerida del manager ya no se fija solamente en las técnicas requeridas por la función que ejerce; debe también apreciar el alcance de los retos y motivar sus decisiones por un conocimiento global de las finalidades de la empresa. Debe conocer igualmente los métodos de management propios a la empresa y poner en marcha, en las relaciones de trabajo, cualidades comportamentales que entrenamiento adecuado es susceptible de mejorar de manera importante.

Después, la organización de la empresa ya no puede fundarse sobre la ejecución de órdenes, el respeto de las consignas y el recurso a códigos de procedimiento más o menos preciso o más o menos voluminoso. La reactividad de la empresa a las variaciones de su entorno comercial, técnico y financiero supone una verdadera capacidad de iniciativa, procediendo de equipos directamente implicados. Una tan grande capacidad de iniciativa conduciría a incoherencias y, finalmente, a una verdadera parálisis de la empresa a falta de principios de acciones, de objetivos, de valores, de un proyecto, de una visión del futuro, de una cultura propia a servir de referencias comunes. Estas referencias comunes no pueden constituirse solamente al interior de la empresa; más allá de las técnicas propiamente dichas, constituyen así un aspecto importante de la formación de los managers y, de manera más general, del conjunto de los colaboradores.

En fin, con el fin de anticipar las fluctuaciones de su entorno, a fin de adaptarse en permanencia a su evolución, la empresa deber estar en condiciones de captar los signos anunciadores de cambios. Después, le importa proceder a decisiones estratégicas y hacer que sean entendidas y admitidas de todos. Esta comprensión, única susceptible de dar sentido y pertinencia a las iniciativas de cada uno de los asalariados, llama también una formación apropiada, propia a mantener en vilo la atención a las realidades exteriores y a afinar el análisis de las consecuencias que resultan para la empresa.

b. Formador y organización de aprendizaje

La emergencia de una organización fundada en la responsabilidad personal de cada uno de los asalariados, la desmultiplicación de la iniciativa en el seno de la empresa, la necesidad de una mayor atención y de una mayor reactividad a las fluctuaciones de su entorno, desatascan sobre un ensanchamiento de las finalidades de la formación en el seno de la empresa (Hosdey, A. y Rogister, J. - 2009). La empresa se fija hoy cada vez más en los métodos de management (búsqueda de la calidad total, trabajo en grupo, comunicación, etc.) y en los comportamientos relacionados al desarrollo de la persona (aptitud al liderazgo, aptitud al trabajo en equipo, etc.).

Hoy el trabajo en las empresas debe representar un carácter formador. En efecto, igual que la seguridad y la búsqueda de la calidad, la formación, lejos de presentar un carácter excepcional, exterior al trabajo de todos los días, debe estar integrada en la organización de las actividades de la empresa; desde el punto de vista del empleado, la formación constituye una dimensión importante del recorrido profesional, que sea propuesta por la empresa o buscada al exterior.

Según Beaujolin, J. (2001), la empresa debe concebirse hoy en día como una “organización de aprendizaje”. La capacidad a controlar la evolución de los conocimientos aparece hoy en día como una ventaja decisiva del éxito de la empresa. Sin embargo, nadie sabe controlar el conjunto de los conocimientos necesarios a su desarrollo, desde entonces que la empresa ha alcanzado un cierto tamaño o un cierto nivel de sofisticación técnica. Esta capacidad debe por lo tanto ser colectiva. Es dentro de la organización misma de la empresa que debe inscribirse la preocupación de preservar y compartir el capital de experiencias y de conocimientos así que su enriquecimiento permanente. Este enriquecimiento implica una fuerte interactividad con el entorno así que la posibilidad, para los asalariados en contacto con él, de proceder a unas experimentaciones que implican que será reconocido un derecho a ejercerlo; las experimentaciones logradas deben hacer el objeto de una amplia difusión interna con vistas a enriquecer el patrimonio de experiencias de la empresa.

c. Herramienta estratégica de desarrollo de la empresa

Según Nathan Koumba, formador a TECH MAHINDRA: “La formación es una herramienta estratégica para el desarrollo de la empresa. Es la traducción operacional de la política de formación de la empresa”.

El libro de Korda, P. (2011) explica que el arraigamiento de la formación en la realidad cotidiana de la empresa y la ampliación de su contenido implican una conducta voluntarista,

en relación directa con su estrategia de desarrollo. Eso es probablemente el origen del concepto de “universidad corporativa”. Poca importa el vocabulario finalmente retenido – universidad, instituto, academia o campus- designe una conducta que se ubica más allá de la formación profesional asegurada por las empresas hasta ahora.

En efecto, según el último libro blanco publicado por CrossKnowledge, la universidad corporativa se encuentra en una perspectiva estratégica; no se trata solamente de preparar a los empleados al cumplimiento de sus tareas, sino también de promover una cierta cultura de empresa, algunos métodos de management, algunos comportamientos evaluados esenciales por su futuro. También, muchas empresas se encuentran confrontadas al difícil problema que representa la promoción de nuevas formas de management implicando un cuestionamiento sobre prácticas consideradas como normales hasta ahora; la universidad corporativa se inscribe en una conducta de cambio, que quiere acelerar. Además, el contenido de los programas de estas universidades se encuentra más allá de los campos tradicionales de la formación profesional; la universidad corporativa apunta a la vez el desarrollo de la organización y el desarrollo personal de los asalariados de la empresa. Por fin, su campo de acción es complementario con los medios ya existentes; sin embargo, si la universidad corporativa se dedica de una manera privilegiada a los ingenieros y ejecutivos, su influencia se proyecta en el conjunto de la empresa.

VII. Herramienta de desarrollo de Recursos Humanos y del cambio organizacional

¿Quiénes son los futuros managers para qué futuro management? Esta pregunta, que se plantea cada dirigente preocupado por asegurar el desarrollo de su empresa, esconde en realidad dos series de preguntas diferentes. La primera trata de la organización de la empresa: ¿las estructuras que han contribuido a su éxito son ellas que serán adaptadas mañana? ¿Frente a un entorno cada vez más complejo, cambiante, incierto, qué tipo de estructuras hay que promover para asegurar a la empresa una reactividad máxima? ¿Cómo, desde entonces, conducir el cambio? Segunda serie de preguntas: ¿Qué será mañana el rol de los managers y cuales con las cualidades y las competencias que hay que promover ahora? ¿Cómo, en esta perspectiva, asegurar la gestión previsional, no solamente de los efectivos, sino también de los talentos que reúne la empresa?

a. Universidad Corporativa, herramienta del cambio organizacional

El libro de Meier, O. (2012) expone que el management del cambio ha llegado a ser una de las principales problemáticas en la área de la gestión. De este hecho, las empresas se encuentran, desde 20 años, confrontadas a un cambio multiforme.

Primero, su horizonte ha llegado a ser internacional. Segundo, las expectativas de los asalariados frente al trabajo y a respecto de la empresa, han evolucionado profundamente: más allá de un empleo y de un sueldo, los más dinámicos entre ellos rechazan las estructuras demasiado jerarquizadas y demasiado rígidas; desean implicarse personalmente en la vida de la empresa, tomar iniciativas, progresar haciéndola progresar. Por último, las

nuevas tecnologías han cuestionado la clasificación tradicional de los empleos y empujan la organización tradicional de la empresa

Frente a este entorno que ha cambiado profundamente casi 25 años, las nuevas empresas creadas se han estructuradas según unas nuevas formas de management. En cuanto a las empresas más antiguas, están conducidas a evaluar y a asumir, de la gestión tradicional de los años 60-70 al nuevo management, una verdadera mutación.

El libro de Equilbey, N. y Boyer, L. (2013) expone las grandes tendencias de la organización y del management. Este documento permite descubrir las evoluciones que modifican o han modificado en profundidad la vida de las empresas y de los empleados.

La gestión tradicional de la empresa se puede caracterizar por una organización extraída del taylorismo (por un lado hay ellos que deciden y por otro lado, ellos que ejecuten); por las estructuras que son fuertemente jerarquizadas, basadas mucho en el vocabulario militar (táctica, estrategia, estado mayor, ofensiva, movilización, etc) y en fin por la prioridad acordada a la función técnica y a la función financiera (la función comercial se ubica más abajo y la función social interviniendo como último recurso, de manera principalmente correctiva).

Por otra parte, el nuevo management que las nuevas empresas las más competentes utilizan, se puede caracterizar por el aspecto organización humana de la empresa que constituye el fundamento del éxito (es el hombre y la organización que hacen la diferencia); por las nuevas formas de organización (más flexibles, dejando un sitio más amplio a la iniciativa personal); y por la iniciativa (en la medida en que predomina sobre el respeto pasivo de los órdenes y procesamientos) que exige en contraparte un conocimiento y una adhesión de los empleados a los valores, a la cultura, a los objetivos, al proyecto, al propósito de la empresa. En la ausencia de directivas apremiantes, las energías deben estar polarizadas por una visión común con los mismos objetivos a alcanzar y medios a aplicar para esto.

Algunas empresas que no son de creación reciente, no están estructuradas directamente según estos nuevos principios de management, se encuentran confrontadas al problema de la evolución de sus estructuras. Ahora bien, el management de un cambio tan importante se choquea a numerosas dificultades (Soparnot, R. - 2010).

En primer lugar, se trata de una verdadera mutación, resentida como tal para muchos asalariados que estaban acostumbradas a conformarse a los métodos tradicionales de gestión. Esta mutación representó y sigue representando no solamente un cambio de organización, sino también un cambio de comportamiento. Los métodos de acción, pero también las creencias personales, se encuentran a veces profundamente perturbadas.

En segundo lugar, a partir del momento que está deseado por los dirigentes de la empresa, el cambio tiene como efecto de crear disfuncionamientos. En efecto, la coexistencia del antiguo y del nuevo genera un sentimiento de confusión, incluso de incoherencia.

En fin, el cambio no puede estar totalmente planificado de antemano. Se analiza como un proceso, cuyo el punto de partida varía según las empresas; este proceso exige un pilotaje en tiempo real y, en la medida en que se funda en una abundancia de iniciativas, nadie en la

empresa, sabría totalmente controlarlo. La Dirección puede impulsar, guiar, corregir; sin embargo no podría todo ver, todo prever, todo definir así que todo controlar.

Ejemplo: ¿Como Orange Campus (Francia) contribuye a la transformación?

Orange, el grupo de telecomunicación ha conocido muchas transformaciones vinculadas al cambio de estatuto de los personales, a los cambios de nombre, a los cambios tecnológicos, a la presión de la competencia cada vez más intensa en los mercados y a la internacionalización. Por causa de la crisis social que ha conocido Orange en 2010, a través de un documento llamado "People Charter", el grupo decidió comprometerse hacia todos los empleados del grupo, a muchas acciones para permitirles de desarrollarse, de buscar el resultado social para alcanzar el resultado económico colectivamente. Así, los managers se encuentran obligados a desarrollar y formar a sus equipos, sin tener una formación inicial para ellos. De este hecho, Stéphane Richar, Director del Grupo, decidió crear el Orange Campus con el objetivo de ayudar a todos los managers en su día a día, y según las etapas de su desarrollo, de permitirles de formarse. La misión era construir una nueva cultura del management común compartida en el seno del grupo, permitiendo a la empresa de mejorar sus resultados económicos. La directora del Orange Campus considera que es importante desarrollar una aptitud permanente a la transformación. El grupo invirtió mucho dinero en este proyecto que fue creado al final de 2010 en un campus de 6000m² (tiene ahora 3 implantaciones al extranjero – Polonia, España y Senegal). La elección de este sitio responde a varios objetivos: en primer lugar es un lugar físico que permite a los asalariados salir de su entorno de trabajo habitual para encontrarse en un lugar caluroso. El Orange Campus está ubicado al exterior pero cerca de la sede social, lo que permite tener una presencia importante de los dirigentes. Orange Campus tiene 38 empleados a tiempo pleno y tenía en 2012 un presupuesto para la concepción de los programas de 7 millones de euros. Para la directora de la universidad, parece que el primer objetivo es encontrar a sus colegas. Orange Campus contribuye finalmente a la transformación de Orange para varias razones:

- Porque beneficia de un apoyo fuerte y visible de los dirigentes.
- Porque ocupa un lugar que se encuentra cerca y al exterior de la sede, lo que permite a la vez un contacto entre los dirigentes y asalariados y un destacamento con el entorno de trabajo cotidiano.
- Porque es una herramienta de dialogo. Los intercambios y la diversidad crean relaciones y condiciones favorables a la innovación. Su objetivo primario es crear un comunidad de managers.
- Porque se encuentra muy vinculada con los desafíos estratégicos de la empresa: los praganas están creados para un equilibrio y una complementariedad entre el resultado social y el resultado económico.
- Porque acompaña a los managers dándoles marcas.
- Porque se centra en prioridades, lo que es una manera eficaz de acompañar las transformaciones.
- Porque está inculcado en la estrategia business de la empresa y ha recibido una recompensa al momento del primer premio de las universidades corporativas (GlobalCCU Awards) organizado en 2013 por Annick Renaud-Coulon.
- Porque busca, a través de sus programas, a desarrollar una nueva cultura que consiste en basarse en los puntos fuertes para favorecer el desarrollo.

El Orange Campus es una muy buena ilustración del papel que pueden jugar las universidades corporativas en el acompañamiento de las transformaciones de las organizaciones vía un pilotaje de tres dimensiones: la cultura, el “learning” y un rol que favorece la innovación y la coordinación.

b. Universidad Corporativa y el desarrollo personal de los managers

Según Labruffe, A. (2012), la mayoría de los ejecutivos han sido reclutados a partir de una formación primaria esencialmente técnica. La mayoría del tiempo, su promoción se efectúa después a partir de criterios de competencia técnica. La promoción jerárquica, llegando a una responsabilidad humana, constituye la vía la más frecuente de una carrera, y la única que sea ofertada a ingenieros. Así, se encuentran a veces despojados, frente a unas situaciones que no controlan y a la comprensión de las cuales no estuvieron preparados. Es por eso que podemos observar que la creación de una universidad corporativa se encuentra la mayoría del tiempo motivada por la necesidad de aportar una formación mínima, en el área del management humano, a ingenieros y ejecutivos que estaban desprovistos o cuya formación se había efectuada en el puesto de trabajo, con todos los gajes que este comporta.

Al lado de las formaciones permanente técnicas (esto incluyendo las técnicas de gestión social de deben conocer lo colaboradores de los servicios de personal), la mayoría de las universidades corporativas prevén programas de formación a la conducta de los hombres bajo diferentes aspectos (técnicas de comunicación, técnicas de animación y de trabajo en grupo, TCM (Total Quality Control) y TPM (Total Productive Management), técnicas de negociación social, etc.).

Aptitud a la escucha, aptitud al liderazgo, aptitud al trabajo en grupo y a la animación de los equipos, aptitud a dominar el estrés, aptitud a hacer frente a las situaciones imprevistas, son las principales cualidades que han de desarrollar, la mayoría del tiempo.

Estas cualidades no podrían solamente resultar de la adquisición de conocimientos. Suponen un entrenamiento que moviliza la personalidad entera. Es la razón por la cual, más allá de de los tradicionales “juego de roles”, algunas universidades corporativas llaman a programas cuyo objetivo es reforzar la seguridad personal y la aptitud al trabajo en equipo a partir de situaciones imprevistas tales como “team building”, prácticas “outdoor”, etc. Según Jean Bretin, le team building, llamado también el “team learning”, o “dinamización de equipo”, reúne el conjunto de las actividades y acciones teniendo como objetivo el desarrollo o el reforzamiento de la cohesión de un equipo o de cualquiera celda de naturaleza profesional, en el seno de la empresa.

Es evidente que la formación de los managers implica un paso progresivo del dominio de una técnica (adquirida durante la formación inicial y perfeccionada después en el seno de la empresa) a una visión más global de la empresa y desafíos que condicionan su futuro. Esta “visión global” implica una ampliación de la cultura general a partir de la cual el manager estará en medida de hacerse una opinión y emitir un juicio sobre las elecciones fundamentales a las cuales debe proceder la empresa. (Hosdey, A. y Rogister, J. – 2009)

La adquisición de esta visión global se inscribe necesariamente en el curso de una evolución de carrera: el experto, reclutado como tal, llega a ser poco a poco un manager, apto a animar equipos siempre más amplios y a participar a las elecciones fundamentales para el futuro de la empresa. El rol de la universidad corporativa se inscribe así en el cuadro de una gestión previsional de carreras.

Ejemplo: El Campus Casino (Francia) que ha creado programas especiales para los managers y los dirigentes. En efecto, el Campus Casino no solamente contribuye al desarrollo de los colaboradores sino también al desarrollo personal y profesional de los managers y dirigentes del Grupo a través de dos programas de formación específicos:

- ADEO: Está dedicado a los ejecutivos superiores y dirigentes. Es un programa que combina la aplicación de proyectos estratégicos y desarrollo de las competencias que tienen como objetivo principal mejorar la eficiencia operacional: comunicación, negociación, gestión de proyectos, management, etc.
- ADEINO: Creado para los managers en base a un modo innovador, este programa propone una enseñanza sobre la estrategia de empresa y el entorno económico así que un seminario de desarrollo personal.

c. Universidad Corporativa y la gestión previsional de las carreras

La definición de las prioridades de la universidad corporativa constituye uno de los aspectos más importantes de la política de gestión previsional de los talentos que reúne la empresa. El documento de Chen, F. y Filley, T. explica que la definición de las prioridades concierne sin duda el origen y el contenido de los programas, pero también y sobre todo las poblaciones a las cuales se dedican. Podemos distinguir también los “ejecutivos confirmados” (teniendo un cierto número de años de actividad en el seno de la empresa, a los cuales tratar de aportar una apertura sobre el exterior con el fin de facilitar su adhesión a los cambios juzgados imprescindibles); los ejecutivos venidos de entidades periféricas relativo a la empresa (para los cuales el paso a la universidad corporativa debe estar la ocasión de un mejor conocimiento del grupo, de su estrategia, de su cultura y de sus valores); los jóvenes ejecutivos (a los cuales se trata de aportar competencias que les faltan en materia de management, de abrir unas perspectivas y para los cuales el paso a la universidad corporativa constituye un momento privilegiado en su desarrollo de carrera); y también los ejecutivos con alto potencial (a los cuales se trata de aportar esta “visión global” que será necesaria en el ejercicio de las funciones a las cuales pueden pretender).

La participación a los programas organizados por la universidad corporativa gana a estar planificada en función de los desarrollos de carreras. Podemos así distinguir los “seminarios de acogida” (visando a un conocimiento mínimo de la empresa, de sus puestos de trabajo y de sus principios de acción); las prácticas “jóvenes ejecutivos” (visando a presentarles las oportunidades que le ofrece la empresa con vistas a la evolución de su carrera); y las prácticas “mi-carrera” (organizadas a la intención de los ejecutivos e ingenieros habiendo ejercido hasta ahora una función de experto y destinadas a tomar en carga una función de manager).

¿La universidad corporativa debe limitar su reclutamiento solamente a los ingenieros y ejecutivos? Teniendo en cuenta la necesidad de definir prioridades y “poblaciones-blancas”, esto lo es en la mayoría de los casos. No podríamos desatender el riesgo de ponerse en un cierto elitismo. También importa manifestar el carácter abierto, según el mérito y no solamente en función del nivel de formación inicial, de las posibilidades de promoción en el seno de la empresa. La universidad corporativa debe antes de todo reforzar la empresa en su capacidad a ser una “organización de aprendizaje” (Beaujolin, F.).

VIII. Los factores clave del éxito de la universidad Corporativa

Ahora se trata de entender cuáles son los elementos que permiten a la universidad corporativa encontrar éxito y ser durable en tiempo. Para responder a esta problemática, es esencial el análisis de un informe realizado por Dufour, B. y Wargnier, J. sobre las universidades corporativas.

Como lo explican los dos autores, los responsables de universidad corporativa que conocen el éxito tienen siempre un temperamento de emprendedor y gestionan su universidad como un Business Unit. Tienen una estrategia definida que consiste en buscar el resultado; se acuerdan a servir a su cliente sin perder de vista sus objetivos de resultado. También, observan lo que hacen las otras universidades corporativas para enriquecer sus conocimientos, sin buscar a imitarlas. Frente a una dificultad (coyuntura, crisis financiera...), deben confrontarse a la realidad, analizar, fijar nuevas prioridades, imaginar soluciones nuevas y originales, gestionar los costes y adaptarse lo más rápido posible. Actúan en verdaderos socios, parecidos a los otros miembros de la dirección, y figuran la mayoría del tiempo entre los top managers.

Sin embargo, como lo tratado en las partes anteriores, en una empresa multinacional, una buena estrategia no es suficiente. En efecto, es esencial de compartir una visión con los responsables, los socios y los clientes internos antes de ponerla en práctica conjugando determinación y realismo. Así, el responsable podrá apoyarse en las bases sólidas integrando realmente las particularidades culturales y económicas de su organización. De este hecho, he resumido los puntos claves de lo esencial a respetar e implementar.

- Definir y compartir una visión

La creación y el éxito de una universidad corporativa no resultan simplemente por casualidad.

Son siempre la concretización de una visión. Según un artículo de Vincent, F. (2012), « La visión de empresa es el punto de partida de un succes story ».

Esta visión está elaborada y expresada en adecuación con los objetivos de medio y largo plazo de la empresa, visión que será necesariamente y unánimemente aprobada por el comité de dirección. Esta visión no solamente será una fuente de compromiso y de excelencia para los equipos de la universidad, sino también, inculcándose en los desafíos estratégicos, las fundaciones en las cuales van a construir su legitimidad. Por otra parte, será una garantía de sentido para los clientes internos, en la medida en que sentirán la

coherencia entre la estrategia, las operaciones y las prestaciones que serán beneficiosas para ellos en el seno de la universidad.

Después, se plantean varias preguntas a la vez simbólicas e implicadas para elaborar una realidad y una imagen percibida de la universidad en coherencia con la visión. Entre estas preguntas, abordamos las sobre su identidad y su denominación: Universidad, academia, Instituto, Escuela, Campus... o simplemente Programa de Desarrollo.

Otra elección también determinante: la del primer dirigente de la universidad. Generalmente, sus primeros retos serán más políticos que técnicos. Un buen conocimiento de la empresa, de su cultura, de su estrategia, y una fuerte red interna representarán ventajas potentes. Por eso no es imprescindible que sea un experto de los trabajos en empresa tampoco de la pedagogía; para esto, podrá apoyarse sobre los managers y expertos internos así que de los socios externos. En caso de que nadie en interno corresponde a este perfil, la nueva "recluta" deberá beneficiar del apoyo de un mentor que tiene un conocimiento perfecto de las redes internas.

Al momento de crear una universidad corporativa, hay varios temas que hay que abordar, tales como la vocación y la misión general, el perímetro y posicionamiento, los objetivos y las medidas del valor, etc.

Es solamente después de haber contestado a estas preguntas que las relativas a los medios y acciones se plantearán. Evidentemente, la panacea no existe en forma de respuestas universales o instantáneas.

- Elaborar su estrategia

Con el objetivo de elaborar el business plan de una universidad corporativa, es imprescindible precisar los objetivos (cualitativos y cuantitativos), el perímetro y el "public target". Una vez esto establecido, se define su organización, el modo y las instancias de gobierno así que los valores y la cultura managerial cuya la universidad se hará el vector.

- Retos y objetivos estratégicos

Cada universidad corporativa tiene sus misiones específicas. Si algunas de ellas son la versión rebautizadas de centros de formación clásicos, otros modelos existentes combinan misiones complementarias: aplicación de la estrategia, mejora de los resultados, resolución de problemas, desarrollo del liderazgo, promoción de una cultura común, desarrollo de la organización y migración del Business Model, consulting y coaching interno...

Cada universidad posee evidentemente su modo de organización propio.

De manera general, para encontrar el éxito, la universidad corporativa debe estar considerada como una inversión a largo plazo y quedar posicionada al nivel estratégico. Después de haber decidido de su creación, el Presidente Director General confía generalmente su mandato a los Recursos Humanos, aunque existen cada vez más casos en los cuales las universidades corporativas le reportan directamente. Si los Recursos Humanos son un socio legítimo, la universidad corporativa debe sobre todo servir las prioridades estratégicas de la empresa, sino hay un riesgo de que limite su perímetro a las misiones clásicas de la formación. Ahora bien, las exigencias deben antes de todos llevar sobre las operaciones y el resultado.

➤ Perímetro

Según Renaud-Coulon, A. es muy importante definir las prioridades de la universidad corporativa para poder anticipar la oferta y la demanda. Elaborar su cadena de valor permite de determinar sus participantes, sus comanditarios, sus clientes y sus papeles respectivos.

En primer lugar, hay que preguntarse ¿quiénes serán los clientes? Una universidad corporativa tiene la mayoría del tiempo dos tipos de clientela: individuos y clientes internos (responsables de operaciones o de Business Unit y red RH). Se puede incluir también esponsores, expertos, redes de influencia o instancias representativas del personal, incluso a veces clientes externos. Todos estos públicos necesitan una visión marketing para estar dedicados eficientemente. La universidad corporativa debe realizar una segmentación de sus blancos y elaborar una comunicación adaptada a cada una de ellas. De este hecho, su blanco está constituido del conjunto del personal, de los altos potenciales, del top management, de los responsables de Business Unit.

La universidad corporativa no concierne necesariamente todo el personal. El objeto no es necesariamente la formación y las cualificaciones. Todo depende de las prioridades que se ha fijado.

Según Saussereau, L. y Stepler, F. en su libro (2002), la universidad corporativa debe definir su oferta de servicios y de programas. Según sus misiones, puede así jugar el papel de centro de formación o de Management Development Center. En el primer caso, se dedica a todos; en el segundo, a un grupo limitado, con objetivos más estratégicos.

Desde algunos años, los objetivos han evolucionado, la formación clásica cedan el paso a misiones más estratégica en respuesta a las exigencias de reactividad y de resultado (Nimier, M.). En algunos casos, el número de participantes permanentes fue claramente reducido para privilegiar las aportaciones de los consultantes y de los coachs.

➤ El ecosistema de la universidad corporativa

La universidad corporativa debe conocer perfectamente sus clientes y comanditarios, para su propia cuenta, pero sobre todo para servir de manera optima la estrategia de la empresa.

En efecto, según Cristol, D. y Mellet, E. (2013), una insuficiencia de proximidad y de influencia puede resultar en una marginalización dramática del posicionamiento y eficacia de la universidad corporativa. En este caso, llega a ser una entidad de pleno derecho en el seno de la empresa, que posee sus propios indicadores de resultado y dejando sus equipos trabajar sin conexión con las operaciones. Una implantación alejada de la sede incrementa este riesgo. En fin, si la gestión de carreras y de la movilidad está administrada por otra entidad, esta última puede no integrar en sus procesos los recursos y prestaciones de la universidad, alejándola de su potencial misión de preparación del futuro de la empresa.

Para terminar, es esencial considerar el posicionamiento de la universidad relativo a la estrategia "Glocal" (Global vs Local) de la organización. Una cultura de empresa fuertemente centralizada lleva generalmente a una localización de la universidad directamente a la sede. Es por otra parte una opción favorable cuando se trata, al principio, de crear un sentimiento de pertenencia, de promover la estrategia o de hacer descubrir la empresa en la pluralidad de sus funciones y Business Unit. Progresivamente, los retos llegando a ser más locales, la universidad de adaptará, desplazándose o delegando la parte "adaptable" de sus

programas. La dirección de la universidad podrá quedar centralizada mientras que las prestaciones serán localizadas. La etapa siguiente es la mayoría del tiempo la creación de una red de universidades de proximidad, gestionada en zona y coordinada desde la sede. Cada una tendrá la posibilidad de tomar la responsabilidad de un peritaje y de crear programas adaptados para el conjunto de la red. El papel del director de la universidad al nivel Coporate está comparable al de un responsable de una universidad multicampus; define la política general, los principales procesos y gestiona los recursos y medios compartidos, decidiendo de las elecciones tecnológicas que se impondrán a todos.

➤ Las palancas marketing

La universidad corporativa debe enfocarse en su cliente. Su estrategia marketing no debe resumirse a la promoción de los programas. El buen entendimiento de los diferentes blancos, internos y externos, es esencial para poder adaptar su mix y su comunicación en función de los segmentos de clientela (PDG y Consejo de administración, responsables de Business Unit como comanditarios, red RH para su papel de prescripción y de soporte local, participantes, representantes del personal y socios sociales y prestatarios y socios exteriores)

La universidad corporativa moviliza tiempo, recursos y competencias. De este hecho, entra en concurrencia con otras estructuras internas con necesidades similares, haciendo la acción marketing esencial no solamente a su posicionamiento estratégico sino más simplemente a su funcionamiento óptimo. Los siguientes ejemplos ilustran los incentivos utilizados por las universidades corporativas para construir y reforzar su presencia en la organización: promoción de programas “selectivos” atrae a los colaboradores los más motivados y los más talentosos; programas implicando el top management permiten a los participantes encontrar el equipo de dirección e intercambiar; programas de integración (Induction Programmes- ejemplo: Cigar Induction en Imperial Tobacco); programas como “Action Learning” o “Learning Expeditions” tienen un efecto positivo sobre la percepción de los participantes y de la dirección.

➤ La mejor organización posible

A priori, la mejor organización no existe; se construye en función de muchos parámetros incluyendo la cultura de empresa, la madurez RH, los medios disponibles, la ambición de los dirigentes...

Sin embargo, hay puntos que son esenciales para el buen funcionamiento de la organización (Soparnot, R. - 2012)

– Estructura

Las universidades corporativas pueden estar estructuradas de diferentes maneras desde un punto de vista de las prestaciones propuestas. El esquema más frecuente se basa en los directores de programas que entran en relación con sus públicos/clientes para definir la oferta. Otras universidades están organizadas en función del nivel de los participantes o de las prioridades estratégicas. Algunos grandes grupos han creado directores de “colegio” por puesto, igual que en el sector de la automoción donde una universidad corporativa puede

tener un colegio mecánico, un colegio Ingenieros, un colegio Management o un colegio Marketing y Ventas. Por ejemplo, Deutsche Bank ha instaurado una organización matricial que agrupa a la vez tres sectores y país, de manera que los responsables de programa conozcan perfectamente a sus clientes y el business que hacen.

La mayoría del tiempo, un responsable gestiona de manera transversal las preguntas logísticas y tecnológicas (pagina web, e-learning, Knowledge Communities...).

– Cultura

Cada empresa posee su propia cultura también para las preguntas relativas a la adquisición y al management de los conocimientos (Durand, C., Fili, J. y Hénault, A. - 2000).

Esta puede ser cognitiva (con ingenieros, científicos), pragmática (comercial, venta), “experiencial” (viajes de estudios) o practica (sobre la formación y la resolución de problemas). La formación de adultos es realmente diferente de la pedagogía tradicional recibida a la escuela o a la universidad. Un adulto tiene un conocimiento muy amplio: para adquirir nuevos saberes, debe empezar por olvidar un parte de sus conocimientos (unlearning). Ahora bien, desaprender es una experiencia difícil, con impactos personales, íntimos. Los profesores del IMD, en “Mastering Executive Education”, evocan esta experiencia; citan la importancia de las emociones tales como la frustración o la ira, que intervienen antes de la etapa de la reconstrucción de los conocimientos.

Esta actuación exige de los participantes una real implicación y una verdadera apertura, con el fin de poder compartir, analizar, construir, etc. Esta resistencia al “unlearning”, si esta vivida por tofos, es fundamental para reaprender.

En esta cultura cognitiva, es posible proponer a los participantes conyugar actividades pedagógicas colectivas (“workshop”, seminarios...) e individuales (lectura, estudios de casos, e-learning...) que incrementan considerablemente el resultado global de la formación. En paralela, las herramientas puestas a nuestra disposición por el web permiten a una comunidad de alumnos trabajar en la duración de manera más eficaz e implicada.

En una cultura de aprendizaje pragmático, lo esencial del desarrollo se hará por la puesta en situación sobre la base de casos y proyectos.

– Resultado

El “Return On Investment” es un ejercicio fundamental a todos los niveles de la empresa. Es una de las razones para las cuales la creación del valor y la rentabilidad serán pilares mayores en la creación y la gestión de una universidad corporativa. Es en esta lógica que se busca a optimizar los resultados en términos de cobertura (necesidades, competencias...) y de impacto al servicio de las operaciones y de la aplicación de la estrategia.

Los dirigentes no serán los únicos a exigir resultados. En efecto, cada stakeholder espera legítimamente una contribución por parte de la universidad. Sin embargo, cada uno de ellos tiene un punto de vista diferente sobre el resultado (Dufour, B.).

En primer lugar, los recursos humanos vigilan el compromiso, la atracción de la empresa en general y los programas en particular, el reclutamiento y el compromiso de los potenciales así que la contribución de la universidad en la gestión de los planes de sucesión. Con las herramientas colaborativas, los recursos humanos son también cada vez más

atentas al compartido de las buenas prácticas, a la emergencia y a la animación de las redes internas (Cadin, L. - 2012)

Por su parte, los dirigentes de Business Unit ven la universidad corporativa como un lugar de cualificación al servicio de una mejora medible – y rápida – del resultado.

Además, para los participantes, más allá de la simplicidad del acceso a la formación, los resultados pueden medirse con el modelo de evaluación de la formación de Kirkpatrick (Reaction – Learning – Behavior – Results), de la satisfacción a la evolución de las prácticas profesionales. Indicadores complementarios están emergiendo con la introducción del web 2.0, como la tasa de contribución y de compartido de las buenas prácticas profesionales. Los representantes del personal se inscriben en esta lógica, completando esta lista con la tasa de cobertura de las necesidades individuales y colectivas.

No es evidente responder a todos estos criterios, dando que las acciones de la universidad no producen siempre resultados observables o inmediatos. Los equipos de la universidad corporativa deberán así posicionarse como socios y consultantes y fijar con el cliente objetivos de resultado, los desafíos organizacionales y las contribuciones esperadas. De todo modo, los indicadores medidos figuraran en los cuadros de mando destinados a cada stakeholder y estarán integrados en un documento de síntesis para el análisis (Orsys, Instituto de formación a las nuevas tecnologías de la informática).

Para completar este análisis, la dirección de la universidad efectuara regularmente sondeos sobre los procesos y los resultados a sus clientes.

La implicación del management, notadamente de los dirigentes, es un buen indicador de la eficacia y sobre todo de la pertinencia de las acciones llevadas por la universidad. En fin, es importante también mencionar dos otros indicadores: la acreditación CLIP (Corporate Learning Improvement Process) expedida por el EFMD (European Foundation for Management Development) y una medida de la notoriedad externa de la universidad (Business Schools, antiguos, asociaciones RRHH).

Cual sean los éxitos de la universidad corporativa, una coyuntura tensa ejerce siempre una fuerte presión sobre los costes, imponiendo de pasar de formaciones “presenciales” al “blended learning” mejorando el nivel de calidad y reduciendo los tiempos de inmovilización. Es esencial que los procesos queden bajo el control de la dirección de la universidad corporativa. En caso contrario, se puede constatar una inversión del fin y de los medios, los actores mandatos para realizar estos cambios privilegiando los aspectos presupuestarios o las modalidades en detrimento de la contribución a la estrategia de empresa.

➤ La elección de los recursos

En muchos casos, se puede constatar que en la creación de las universidades corporativas el ¿Cómo? precede el ¿Por qué?. Es por eso que es necesario tener respuestas claras a las preguntas que preceden para tratar de manera eficaz las preguntas que sigan:

- ¿Cómo financiar la universidad? ¿Quién paga?
- ¿Dónde y cómo implantar?
- ¿Cómo implicar patrocinadores y top management?
- ¿Cómo y dónde encontrar los socios externos y las peritajes?
- ¿Qué tecnologías utilizar y cómo integrarlas a la arquitectura actual?

- ¿Cuáles son las competencias llaves para lograr?
- Financiamiento

¿La universidad corporativa será financiada por la sede, o debe ser una Business Unit que factura a sus clientes? Entre estos dos puntos, una multitud de alternativas son posibles. La sede puede financiar la inversión inicial, que sea la creación de la universidad, de la búsqueda o de la ingeniería de los programas, mientras que los clientes cumplen con los gastos de participación. En otros casos, las BU pagan una participación anual determinada en función de sus efectivos blancos y gestionan después su “derecho de uso” de las prestaciones de la universidad hasta alcanzar un umbral de rentabilidad. En otros casos también, la universidad percibe una subvención de la sede y debe financiar el resto de su presupuesto facturando sus prestaciones.

En fin, en función del nivel de centralización de la empresa, la universidad podrá ser un proveedor importante – incluso exclusivo en algunas áreas o al contrario estar siempre puesta en competición con otros actores del mercado. Es cierto que la segunda opción le hace perder un poco de su legitimidad, de su rentabilidad y de su poder federador relativo a la estrategia y a la cultura de empresa.

En todos casos, se constata que los únicos peritajes pedagógicos no son suficientes para crear y pilotar una universidad; el consulting, el marketing y las finanzas se imponen a los equipos como competencias indispensables.

- Logística y locales

Hace algunos años, muchos presidentes decidían instalar su universidad corporativa en un lugar gratificante y de ofrecer a los colaboradores y clientes una prestación “alta gama”. Marco suntuoso, salas de deporte, piscina, golf; todo eso para atraer a los participantes (Académie L’Oréal).

La crisis y las restricciones presupuestarias han considerablemente limitado este tipo de prácticas. Ahora, prestatarios profesionales proponen servicios, completos y también confortables, evitando a las empresas la compra y el mantenimiento de un “palacio” así que de gastos importantes de personal. Al final, lo importante consiste en disponer de un lugar adaptado, idealmente cerca de la sede para que el top management pueda encontrar y compartir con los diferentes públicos de la universidad.

- Implicación del top management y de la dirección

El compromiso del top management, que sea participante o animador, dependerá principalmente de la actitud del PDG. En General Electric por ejemplo, Jack Welch (antiguo presidente del grupo) ha dado un ejemplo para su implicación en la universidad corporativa GE de Crotonville, Ossining, NY. Interventaba regularmente, observando con atención los participantes, lo que le permitía a la vez de asegurarse de la difusión de la estrategia y de localizar los talentos prometedores (Waxin, M. y Barmeyer, C. 2008: p 314).

Resultado: se dice que GE ha formado más grandes jefes de empresas que algunas Business Schools muy reputadas. Los altos dirigentes pueden también pasar de manera informal para sentir el moral de los grupos y asegurarse que los mensajes de la dirección

estén correctamente recibidos y aplicados. Hay que poner de relieve que no es fácil para los responsables de la universidad encontrar el buen equilibrio entre las intervenciones de los expertos externos y las de los dirigentes.

- Crear o comprar

De un lado, hay las Business Schools, competentes en las disciplinas universitarias y llevando trabajos sobre temas cada vez más complejos y precisos. Del otro lado, hay las empresas que son incomparablemente eficaces y creativas para tratar de problemas complejos. También hay las consultorías que aportan su saber-hacer de análisis y de benchmarking así que las buenas prácticas formalizadas en colaboración con sus clientes. La inteligente conjugación de los tres es un medio de hacer emerger soluciones pragmáticas. Querer reinventar todo solo no es la mejor opción. Las cooperaciones permiten explorar más seguramente vías innovadoras y elaborar pasos competentes ahorrando tiempo y dinero. El rol del dirigente de la universidad se relaciona así al del jefe de orquesta reuniendo y haciendo colaborar talentos complementarios.

Algunas empresas crean cooperaciones para beneficiar de peritajes o servicios exteriores, y ahorrar en términos de tiempo o de management.

Otras delegan todo en el marco de contratos de Facility Management. Otras también gestionan todo en interno, incluso el alojamiento y las intervenciones.

- Sistemas de información

La toma en cuenta de los sistemas de información es esencial en la medida en que las tecnologías han llegado a ser imprescindibles en la gestión del conocimiento, el comparto de las buenas prácticas y el trabajo colaborativo; tres dimensiones constitutivas de las misiones de la universidad corporativa. Por otra parte, la interconexión de los sistemas de la universidad, de las operaciones y de los RRHH es esencial para gestionar de manera global y eficaz la gestión de carreras, la movilidad, el management del resultado, o simplemente ser capaz de seguir de manera rigurosa el portfolio de las competencias de los colaboradores.

- Competencias claves

Concebir formaciones, conducir a una misión de consulting interna o realizar una acción de coaching son trabajos muy diferentes que exigen competencias específicas. La elección de los miembros del equipo de la universidad tendrá evidentemente un impacto significativo sobre su estrategia y su potencial de intervención.

Teniendo en cuenta las evoluciones rápidas en las áreas de la pedagogía y de las nuevas tecnologías como en las disciplinas académicas, la universidad corporativa necesita expertos externos. Es indispensable también para trabajar de manera eficaz con las Business Schools conocer los cuerpos profesoriales así que sus trabajos y temas de búsqueda. Es también esencial para crear colaboración con un prestatario externo, tener un conocimiento a lo menos general de sus campos de intervención. Después, otras competencias (negociación, gestión de proyecto, comunicación...) serán necesarias para pilotar sus intervenciones, del contrato de prestación a la medida de los resultados. En los

países anglosajones, los responsables de universidad corporativa tienen la mayoría del tiempo cualificaciones de nivel muy alto y no es raro encontrar PhD.

En los países latinos, con una tradición antigua de centro de formación, los recursos humanos se concentran más en la formación individual (cualificaciones) que en el management de talentos o el despliegue de la estrategia. Es la mayoría del tiempo en el seno de estas universidades que encontramos lo más de pedagogos y que faltamos lo más de consultantes.

En fin, el personal de la universidad corporativa debe aprehender claramente el conjunto de las dimensiones que constituyen su misión: formación de adultos, promoción de valores y de la cultura de empresa, acompañamiento del despliegue de la estrategia, incluso innovación. Debe también tener un sentido alto del servicio y estar familiar de las nuevas tecnologías.

IX. Conclusión

En una sociedad globalizada que se encuentra siempre en constante evolución, el dirigente de la universidad corporativa debe tomar medidas para hacer frente de manera eficaz a los retos que ocurren.

En efecto, por una parte, desde 2008 las empresas están confrontadas a los impactos de la crisis económico-financiera y deben cambiar su funcionamiento dentro de la organización (reducción de costes, disminución de los salarios, despidos, etc.). Además, la revolución de las nuevas tecnologías también ha tenido un impacto considerable sobre las empresas (plazos más cortos con internet, importancia de tener una página web atractiva para competir, documentos compartidos en red, transmisión más rápida de la información, cambios de los medios de formación, etc.).

Por otra parte, el dirigente de la universidad corporativa considerar las nuevas relaciones entre la universidad y las funciones de los recursos humanos; y también debe considerar las necesidades en formación de su entidad y de sus equipos para responder a las nuevas misiones de la empresa.

Como lo dicho antes, es evidente que la crisis ha tenido un impacto sobre los presupuestos, la disponibilidad de la dirección (horarios, duración, etc.) y los resultados. El punto realmente nuevo y relevante es que la universidad corporativa ya no puede satisfacer las necesidades de cada uno con una simple formación clásica. En efecto, desde entonces, alineamiento, despliegue estratégico, resolución de problemas, resultado, innovación y transformación exigen de la universidad corporativa un efecto concreto sobre los resultados de la empresa. Es por eso que el perfil de los equipos y de los managers deberá evolucionar en consecuencia de estas nuevas necesidades.

Las universidades corporativas deben así hacer frente a nuevas misiones; tales como la elaboración de programas con los clientes internos, acompañamiento individual y de equipo, consejo y coaching de proyectos y acompañamiento del cambio, o también el management de proceso de innovación con los clientes.

Además, un audit externo puede ser útil para planificar la evolución de la organización y de las misiones de la universidad corporativa. Tal como lo visto en el trabajo, esta tarea puede estar confiada a una asociación especializada en las universidades corporativas, como la EFMD (European Foundation for Management Development) con su programa de acreditación CLIP. Este último propone una ficha completa de evaluación de la calidad medida a los niveles los más críticos (misiones, catalogo, participantes, herramientas pedagógicas, relación a la estrategia de la empresa, locales, innovación, logística, nuevas tecnologías, etc.).

Después de la acreditación, la universidad produce informes anuales y su acreditación está renovada regularmente. Esta acreditación está reconocida para garantizar la coherencia y la calidad de la organización de la universidad corporativa.

La aplicación de este proyecto de transformación es una misión apasionante que permite a la empresa ser cada vez rentable con una formación rigurosa que permite a los colaboradores desarrollarse tanto al nivel profesional como personal.

Para seguir existiendo en el futuro la universidad corporativa primero debe quedar anclada en la función de la organización que sirve.

Segundo, la universidad corporativa debe ofrecer espacios de expresión libres creando las disposiciones de confianza necesarias al aprendizaje colectivo. El objetivo de esto consiste en poner a contribución los managers para valorizarles, reconocerles, hacer que se encuentren y así crear un efecto de red. Esta dinámica de aprendizaje puede permitir reducir la distancia entre los dirigentes y los managers y así mejora las relaciones y la comunicación empresariales.

En tercer lugar, la universidad corporativa debe cultivar relaciones de apertura hacia el mundo exterior para quedar al acecho de las evoluciones. Debe enfocarse en el conocimiento y la comprensión de las necesidades de las funciones, también para crear mejor la articulación entre aprendizaje e innovación. De cierta forma, las universidades deben preparar las funciones y el saber-hacer del futuro, crear las condiciones y dar los medios necesarios a los individuos para innovar.

Además, la universidad corporativa siempre tiene que legitimar su posicionamiento en el seno de las organizaciones. Es también muy importante la gestión de los talentos para posicionar el órgano de la universidad corporativa al seno del gobierno de un grupo.

La universidad corporativa también debe llegar a ser un lugar ambicioso de R&D en relación directa con las prioridades estratégicas de la empresa.

Por otra parte, la universidad corporativa debe adaptar su acción a las necesidades de las nuevas generaciones. En efecto, la universidad debe evolucionar en sus propias prácticas para corresponder a lo mejor a las expectativas de nuevos públicos. Debe desarrollar nuevas formas de aprendizaje y hacer evolucionar el papel del formador en consecuencia. Para abordar estas nuevas generaciones, la universidad necesita capitalizar los conocimientos y saber-hacer de ayer y de hoy para transmitir un aprendizaje de la cultura de la empresa, de su historia y del enfoque de su función. También, en su rol de detectar los talentos para crear nuevas comunidades de líderes.

En fin, las universidades corporativas deben desarrollar su función de integración social. En efecto, parece que la universidad deberá jugar un papel importante de ascensor social en el futuro. Sí que es verdad que la práctica que consiste en mezclar poblaciones con orígenes, funciones y niveles jerárquicos diferentes en el seno de un espacio neutro de encuentro y de expresión, es algo corriente. Sin embargo, representar la integralidad de las poblaciones que componen la empresa, proponiendo a cada uno los medios para concretizar y acompañar sus propios proyectos, es algo mucho más raro. En esta lógica de integración social, la universidad corporativa debe ser un lugar de fertilización de una gestión mundial de talentos, cuyo objetivo principal es detectar las capacidades manageriales y de liderazgo de los jóvenes talentos con perfiles y culturas diferentes, en un enfoque internacional.

Los principios mecanicistas clásicos de las organizaciones no pueden hoy en día aportar las respuestas a las problemáticas actuales de absorción de numerosos cambios, de internacionalización, de creación de sentido al lado de los equipos.

El incentivo que va a permitir a las organizaciones de hacer frente a estos retos reside en su capacidad a innovar y a ponerse en cuestión.

La universidad corporativa tiene un papel importante a jugar en este sentido, conectando los individuos entre ellos, poniéndoles en situación de federarse para concebir juntos nuevas maneras de hacer y actuar.

X. Bibliografía

ABCi. (2009) *Thierry Libaert : les 8 grandes évolutions de la communication d'entreprise*. Disponible en: <<http://www.abci.org/redactuel/articles-2009/thierry-libaert-les-8-grandes-evolutions-de-la-communication-d2019entreprise>> [Consultado el 6 de enero de 2014]

AIRBUS GROUP. (2004) *Domaine de Villepreux: EADS inaugure son Université d'entreprise internationale en Aquitaine*. Disponible en: <http://www.airbus-group.com/airbusgroup/int/en/news/press.fr_20041124_cba.html> [Consultado el 18 de enero de 2014]

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

Allen, M. (2010) Corporate Universities 2010: Globalization and Greater Sophistication, *The Journal of International Management Studies*, 5 (1), Disponible en: <<http://www.jimsjournal.org/6%20Mark%20Allen.pdf>> [Consultado el 8 de marzo de 2014]

Audigny formation. *Le rôle du manager*. Disponible en: <http://www.audigny.net/audicap/images/stories/pdf/le_role_du_manager.pdf> [Consultado el 8 de enero de 2014]

Barmeyer, C. y Waxin, M. (2008) *Gestion des Ressources Humaines Internationales- Problématique, Stratégies et Pratiques*. Editions Liaisons.

Beaujolin, F. (2001) *Vers une organisation apprenante*. Editions Liaisons

Blackburn, C. y Tétreault, S. (2013) *Le dirigeant et son équipe de managers - Managez mieux, Stressez moins*. Gereso Edition

Boyer, L. y Equilbey, N. (2013) *Evolution des organisations et du management: Rétrospective et prospective*. EMS

Bruno Dufour. *Mastering executive Education, the IMD Guide*. Disponible en: <<http://www.brunodufour.com/mastering-executive-education-the-imd-guide/>> [Consultado el 17 de enero de 2014]

Cadin, L. (2012) *Gestion des ressources humaines*. Dunod

Capital.fr (2013) Jack Welch (né en 1935), *General Electric : il a décuplé les profits de son group*. Disponible en: <<http://www.capital.fr/enquetes/histoire-eco/les-50-plus-grands-patrons-de-l-histoire/jack-welch-ne-en-1935-general-electric-il-a-decuple-les-profits-de-son-groupe>> [Consultado el 17 de noviembre de 2013]

Chaire PSA André Citroën. *Université PSA Peugeot-Citroën*. Disponible en : <<http://www.chaire-psa.polytechnique.edu/accueil/formation/universite-psa-peugeot-citroen/universite-psa-peugeot-citroen-292523.kjsp>> [Consultado el 16 de febrero de 2014]

Chen, F. y Filley, T. *Gestion prévisionnelle des emplois et gestion des carrières*

Comprendre choisir. *Utiliser le TPM pour tendre vers une optimisation globale*. Disponible en: <<http://qualite.comprendrechoisir.com/comprendre/tpm>> [Consultado el 2 de diciembre de 2013]

CORPU. *CorpU Home*. Disponible en: <<http://www.corpu.com>> [Consultado el 13 de diciembre de 2013]

CORPU. (2011) *The Business Case for Creating a Corporate University*. Disponible en: <<https://www.corpu.com/documents/Business-Case-for-a-Corporate-University.pdf>> [Consultado el 14 de enero de 2014]

Cristol, D y Mellet, E. (2013) *Développer une université d'entreprise : Créer un levier de business development*. ESF Editeur

CrossKnowledge. *CrossKnowledge Learning for a better life*. Disponible en: <http://www.crossknowledge.com/fr_FR/elearning/solutions/par-enjeu/universite-d-entreprise.html> [Consultado el 28 de noviembre de 2013]

CrossKnowledge. *Blended learning: la formation mixte gagne l'entreprise*. Disponible en: <http://www.crossknowledge.com/fr_FR/elearning/solutions/par-modalite/blended-learning.html> [Consultado el 4 de marzo de 2014]

CUE. (2013) *What is a Corporate University?* Disponible en: <<http://www.cuenterprise.com/777about/whatiscu.php>> [Consultado el 21 de noviembre de 2013]

Dejoux, C. y Thévenet, M. (2010) *La gestion des talents - La GRH d'après-crise*. Dunod

Desgardins, B., Lemaire, J. y Petit, G. (2003) *Développement international de l'entreprise – Stratégies d'internationalisation*. Dunod

Deslandes, C. (2010) *Les universités d'entreprise*. Disponible en : <http://www.ressources-de-la-formation.fr/IMG/pdf/2010_les_universites_d_entreprise.pdf> [Consultado el 28 de noviembre de 2013]

Disney Careers. *Disney college program*. Disponible en: <<http://cp.disneycareers.com/en/default/>> [Consultado el 26 de febrero de 2014]

Disneyland Paris. *Mobilité professionnelle et formation*. Disponible en: <<http://careers.disneylandparis.com/candidates/trainings.php>> [Consultado el 26 de febrero de 2014]

Durand, C., Fili, J. y Hénault, A. (2000) *Culture d'entreprise*. Disponible en: <<http://culture.entreprise.free.fr/>> [Consultado el 11 de enero de 2014]

Dussapt, C. (2013) A quoi servent donc les universités d'entreprise ?, *Challenges.fr*, 5 de novembre de 2013. Disponible en : <<http://www.challenges.fr/emploi/20131105.CHA6540/a-quoi-servent-donc-les-universites-d-entreprise.html>>

EFMD. *CLIP-Corporate Learning Improvement Process*. Disponible en: <<https://www.efmd.org/accreditation-main/clip>> [Consultado el 8 de diciembre de 2013]

Elearning actu. *Blended-Learning: Définition*. Disponible en: <http://www.elearning-actu.org/blended_learning_definition/> [Consultado el 3 de marzo de 2014]

ELEGIA Formation. *Construire un tableau de bord de gestion : outil d'analyse et d'aide à la décision*. Disponible en: <http://www.elegia.fr/formations/construire-un-tableau-de-bord-de-gestion-outil-d-analyse-et-d-aide-a-la-decision_g13191015> [Consultado el 9 de febrero de 2014]

Falek, H. (2010) *Le guide de la formation professionnelle en entreprise*. Gualino Editeur

Fiske, E. (1985) Booming corporate education efforts rival college programs, study says, *Nytimes.com*, 28 de enero de 1985. Disponible en: <<http://www.nytimes.com/1985/01/28/us/booming-corporate-education-efforts-rival-college-programs-study-says.html>> [Consultado el 27 de noviembre de 2013]

Flashpoint. *Creating a Corporate University 101*. Disponible en: <http://www.flashpointhr.com/corporate_university.html> [Consultado el 24 de febrero de 2014]

Forbes. (2013) *Corporate Universities; an emerging threat to graduate business education*. Disponible en: <<http://www.forbes.com/sites/douguthrie/2013/01/22/corporate-universities-an-emerging-threat-to-graduate-business-education/#>> [Consultado el 17 de diciembre de 2013]

FORMAEVA. (2012) *Le modèle d'évaluation des formations de Kirkpatrick*. Disponible en : <<http://support.formaeva.com/entries/21728142-Le-mod%C3%A8le-d-%C3%A9valuation-des-formationen-de-Kirkpatrick>> [Consultado el 7 de diciembre de 2013]

Frazee, B. (2002) Corporate Universities: A powerful Model for Learning, *Clomedia.com*, 1 de noviembre de 2002. Disponible en: <http://clomedia.com/articles/view/corporate_universities_a_powerful_model_for_learning> [Consultado el 1 de marzo de 2014]

Givet, R. y Regnaud, D. (1994) *Evolution de l'organisation et encadrement: l'entreprise sans hiérarchie?*. Ciste

Grenzer, J. (2006) *Developing and Implementing a Corporate University*. HRD Press, Inc.

Groupe Casino. *Carrières – Formation et Développement*. Disponible en: <<http://www.carrieres.groupe-casino.fr/fr/Formation-et-Developpement.html>> [Consultado el 11 de febrero de 2014]

Hosey, A. y Rogister, J. (2009) *La formation en entreprise : Les clés de la réussite*. Edipro

IMD. *Beautiful Friendships – Why Corporate Universities and Business Schools are perfect fit?* Disponible en: <<http://www.imd.org/partnership-program/#/corporate-universities/>> [Consultado el 12 de marzo de 2014]

ISVOR. (2011) *Quem somos*. Disponible en: <<http://www.isvor.com.br/site/quem-somos.php>> [Consultado el 8 de diciembre de 2013]

Jeanne Meister (2014) *About Jeanne*. Disponible en : <<http://jeannemeister.com/about/>> [Consultado el 4 de enero de 2014]

JDN (2005) Universités d'entreprise, à quoi ça sert?, *journaldunet.com*, 5 de octubre de 2005. Disponible en: <<http://www.journaldunet.com/management/dossiers/0510104universite-entreprise/vocation.shtml>> [Consultado el 21 de noviembre de 2013]

JDN. (2003) *L'Oréal, champion de la gestion des talents*. Disponible en: <http://www.journaldunet.com/management/0312/031218_leadership.shtml> [Consultado el 12 de febrero de 2014]

Kettering University. *Our History & Archives*. Disponible en: <<http://www.kettering.edu/about/our-history-archives>> [Consultado el 4 de enero de 2014]

Korda, P. (2011) *Stratégie et formation - Développer l'atout concurrentiel humain*. Dunod

Knowledge Consult. (2014) *Réussir le partage des bonnes pratiques*. Disponible en : <<http://www.knowledgeconsult.com/1/enjeux/reussir-le-partage-des-bonnes-pratiques/>> [Consultado el 2 de enero de 2014]

Labruffe, A. (2012) *Le développement personnel - Au coeur du management durable*. Afnor Editions

Labruffe, A. (2010) *Le self-management. L'art de survivre au travail !*. Afnor Editions

L'Oréal. *Formation : des talents locaux développés au plus près des marchés*. Disponible en: <http://www.loreal.fr/Article.aspx?topcode=CorpTopic_Comt_DevDur_DevPart_RH_Talentslocaux> [Consultado el 25 de febrero de 2014]

L'Usine Nouvelle n° 3094 (2008) Annick Renaud-Coulon fédère les universités d'entreprise, *Usinenouvelle.com*, el 27 de marzo de 2008. Disponible en: <<http://www.usinenouvelle.com/article/annick-renaud-coulon-federe-les-universites-d-entreprise.N60523>> [Consultado el 23 de noviembre de 2003]

ManpowerGroup. (2013) *Universités d'entreprise: pour valoriser les talents, diplômés-les !* Disponible en: <<https://www.manpowergroup.fr/universites-dentreprise-pour-valoriser-les-talents-diplomez-les/>> [Consultado el 2 de marzo de 2014]

McDonald's. *Corporate Careers / Training & Development / Hamburger University.* Disponible en: <http://www.aboutmcdonalds.com/mcd/corporate_careers/training_and_development/hamburger_university.html> [Consultado el 28 de diciembre de 2013]

Meier, O. (2012) *Management du changement - Changement culturel et organisationnel.* Dunod

Melty campus. *L'Université Disney, c'est quoi ?* Disponible en : <<http://www.meltycampus.fr/l-universite-disney-c-est-quoi-a155746.html>> [Consultado el 26 de febrero de 2014]

Nimier, M. (2008) Evolution de la formation, *pedagopsy.eu*, marzo de 2008. Disponible en: <http://www.pedagopsy.eu/ml_formation.htm> [Consultado el 3 de marzo de 2014]

ORSYS Formation. (2014) *Une position de leader.* Disponible en: <<http://www.orsys.fr/?mode=societe>> [Consultado el 14 de enero de 2014]

Paton, R., Peters, G., Scott, T. y Storey, J. (2007) *Handbook Of Corporate University Development: Managing Strategic Learning Initiatives In Public And Private Domains.* Gower

Philippe, X. (2013) Les entreprises créent leur université pour fidéliser leurs salariés, *Le Figaro.fr*, 25 de noviembre de 2013. Disponible en : <<http://www.lefigaro.fr/emploi/2013/11/25/09005-20131125ARTFIG00344-les-entreprises-creent-leur-universite-pour-fideliser-leurs-salaries.php>> [Consultado el 3 de enero de 2014]

Process Improvement Japan. *Total Quality Control, a process oriented approach to quality control management.* Disponible en: < <http://www.process-improvement-japan.com/total-quality-control.html> >

Reich, L. (2011) Université d'entreprise: n'y-a-t-il pas usurpation de titre?, *formation-professionnelle.fr*, 20 de junio de 2011. Disponible en : <<http://www.formation-professionnelle.fr/2011/06/20/universite-dentreprise-ny-a-t-il-pas-usurpation-de-titre/>> [Consultado el 15 de noviembre de 2013]

Rothwell, W. (2005) *Effective Succession Planning: Ensuring Leadership Continuity and Building Talent from Within.* 3rd ed. Amacom

Saussereau, L. y Stepler, F. (2002) *Regards croisés sur le management du savoir : Vers les universités d'entreprise.* Editions d'Organisation

Skillway. *Le modèle de Kirkpatrick.* Disponible en : <<http://www.skillway.org/spip.php?article32>> [Consultado el 7 de diciembre de 2013]

Soparnot, R. (2012) *Organisation et gestion de l'entreprise.* Dunod

Soparnot, R. (2010) *Le management du changement*. Vuilbert

Strebel, P. (2005) *Mastering Executive Education: How to Combine Content with Context and Emotion, the IMD Guide*. FINANCIAL TIMES PRENTICE HALL

Trochon, J. y Vincke, F. (2006) *L'entreprise Face À La Mondialisation : Opportunités Et Risques - Stratégies Juridiques*. Forum European Communication

Vincent, F. (2012) La vision d'entreprise, le point de départ d'une "Success Story". Définition, recette et quelques exemples !, *strategiemarketingpme.com*, 19 de octubre de 2012. Disponible en: <<http://www.strategiemarketingpme.com/strategies/la-vision-dentreprise-le-point-de-depart-dune-success-story-definition-recette-et-quelques-exemples/>> [Consultado el 12 de febrero de 2014]

Wheeler, K. (2005) *The Corporate University Workbook: Launching the 21st Century Learning Organization*. Pfeiffer

Wikipedia L'encyclopédie libre. *La Disney University*. Disponible en: <<http://www.meltycampus.fr/l-universite-disney-c-est-quoi-a155746.html>> [Consultado el 26 de febrero de 2014]

Zemploi (Archives) (2008) La SNCF forme au service, *LeFigaro.fr*, 23 de junio de 2008. Disponible en: <<http://www.lefigaro.fr/emploi/2008/06/23/01010-20080623ARTFIG00429-la-s>> [Consultado el 11 de diciembre de 2013]

Zemploi (Archives) (2008) La vogue des universités d'entreprise, *LeFigaro.fr*, 23 de junio de 2008. Disponible en : <<http://www.lefigaro.fr/emploi/2008/06/23/01010-20080623ARTFIG00426-la-vogue-des-universites-d-entreprise.php>> [Consultado el 5 de enero de 2014]