



**UNIVERSIDAD DE CONCEPCIÓN DEL URUGUAY**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS Y NEGOCIOS**

**“Universidades Corporativas como herramienta de capacitación del Capital Humano en Empresas Argentinas”**

Maestreado: Cra. Cergneux Vanesa Romina.

Director MBA: Dr. Kastika Eduardo.

Directora: Dra. Gómez María Belén.

- *Concepción del Uruguay, 20 de agosto 2020* -

## Resumen Ejecutivo

El presente trabajo de investigación busca analizar los aportes que producen las Universidades Corporativas en Empresas Argentinas como herramientas de gestión. Se inicia por describir la relación de conceptos principales entre empresa, capacitación y Universidades Corporativas, para luego observar las razones por las cuales las Empresas comienzan a tomar las riendas de la formación a sus empleados, de forma interna, a través de esta nueva modalidad de educación.

Seguidamente destaco la alineación de la cultura organizacional y la capacitación dentro de la estrategia de las Empresas Argentinas y la normativa vigente.

Se relevó la situación en el país en relación a la capacitación empresarial, basada principalmente en las universidades corporativas, teniendo en cuenta también ciertos aspectos de las universidades tradicionales a fin de establecer comparaciones de tendencias originadas por la globalización.

Finalizando con la demostración de los resultados obtenidos, se evidencia a las Universidades Corporativas como una nueva metodología de aprendizaje que posibilita la generación, incorporación y transferencia del conocimiento, alineada con la estrategia empresarial y que facilita el desarrollo de competencia y habilidades del capital humano, esenciales para lograr la continuidad y crecimiento de la Organización en el tiempo.

## Abstract

The aim of this research work is analyzing the contributions made by corporate universities in Argentine companies as management tools. First, the relation between main concepts such as company, training and corporate universities is described, as a previous step to observing the reasons why companies start taking action to provide their employees with internal training by means of this new method of education.

Afterwards, highlight is made on the connection between the organizational culture and training within the strategy of Argentine companies and regulations in force.

Moreover, the situation in the country is analyzed as regards corporate training, mainly based on corporate universities, also taking into account certain aspects of traditional universities with the aim of making comparisons among trends originated by globalization.

Finally, the results obtained are demonstrated and corporate universities are shown as a new learning method which makes possible the creation, incorporation and sharing of knowledge, together with business strategy, and which eases the development of skills of human capital, which skills are essential to achieve long-lasting growth and continuity of the organization.

## Índice del contenido de la tesis.

1. Capítulo I .....	-7-
2. Marco Teórico.....	-9-
2.1 Conceptos centrales.....	-9-
2.1.1 Evolución del concepto Empresa.....	-9-
2.1.2 Cultura Empresarial. ....	-10-
2.1.3 El Capital Humano y Su Capacitación.....	-13-
2.1.4 Herramientas de Capacitación.....	-15-
3. Deber y necesidad de capacitación de la Empresas Argentinas.....	-17-
3.1 Aplicación práctica y metodologías.....	-17-
3.2 Competencias empresariales.....	-18-
3.3 Normativa vigente. ....	-21-
4. Universidad Corporativa vs. Universidad Tradicional.....	-24-
5. Comprobación empírica en Empresas Argentinas. ....	-27-
5.1 Población en estudio. ....	-28-
5.2 Actividades planificadas de campo.....	-28-
5.2.1 Mc Donald's.....	-28-
5.2.2 Tenarys University.....	-30-
5.2.3 Telecom.....	-32-
5.2.4 Universidad Corporativa de Bridgestone.....	-33-
5.2.5 Arcor.....	-34-
5.2.6 Universidad Corporativa del Banco de Formosa.....	-35-
5.2.7 PwC Argentina.....	-36-
5.2.8 MAPFRE.....	-38-
5.2.9 Energy Learning Center: Pan American Energy.....	-39-
5.2.10 Coca-Cola University.....	-40-

5.2.11 Santander Rio.....	-41-
5.2.12 Direct TV learning.....	-43-
5.2.13 U-RUS.....	-44-
5.3 Entrevistas a informantes claves y encuestas a empresas argentinas que han implementado este nuevo modelo de capacitación.....	-45-
Discusión de los resultados y conclusiones. ....	-53-
Referencia bibliográfica y bibliografía. ....	-55-

## Introducción

Las Universidades Corporativas surgen como un nuevo concepto de capacitación que busca gestionar el conocimiento y competencias profesionales de sus colaboradores alineada con los objetivos y estrategias de la organización. Genera un impacto sobresaliente en la cultura de la empresa e intentan cubrir esa distancia que existe entre el mundo académico y el mundo empresarial.

Se trata de una nueva forma de capacitación que han encontrado las organizaciones, y surge como consecuencia de grandes inversiones que les originan las formaciones que estas brindan a sus colaboradores ya sea por necesidad de la misma empresa o bien a solicitud del personal, pero que además no se traducen en resultados directamente positivos en términos de productividad. Dicha situación se contextualiza en un mercado vertiginosamente cambiante, razón por la cual resulta sumamente importante para las empresas mantenerse a la vanguardia del mercado, lo cual marca un gran desafío de poner foco fundamentalmente en su capital humano, y de esta forma mantener al mismo actualizado y adaptable a las transformaciones que surjan en tiempo real, implicando no solo mayor eficacia y eficiencia en términos de competitividad sino también en su sustentabilidad.

Resulta clave, para las empresas, poder construir sus propias Universidades Corporativas con el fin de mantenerse competitivas en el mercado actual, caracterizado por abundancia de información y generalmente escasas de tiempo. Este trabajo nos intentará determinar si finalmente, se trata de una nueva metodología de gestión del conocimiento que se traduce sobre la productividad de los empleados y toda la cadena de valor de la organización, afectando no solo a la empresa en general, sino también a todas las personas que la conforman ya sea de forma interna o externa.

## 1 Capítulo I.

Las Empresas, y para este caso en particular, las argentinas se han visto retadas a lograr una cultura de aprendizaje que se mimetice con su estrategia de negocio para así generar un activo intangible que le permita constituir una ventaja competitiva diferenciadora. Razón por la cual, han de buscar estrategias y herramientas eficaces que repercutan positivamente en los resultados de estas Organizaciones y les permitan aumentar su productividad.

Entre los nuevos intentos surgen las Universidades Corporativas, y en este sentido la pregunta de investigación es: ¿Qué características tienen las Universidades Corporativas que desarrollaron las Empresas argentinas como herramienta de capacitación del Capital Humano?. Ahora bien, para conducirnos a nuestro gran interrogante, nos preguntamos:

- ✧ ¿Cómo son las características de las Universidades Corporativas que desarrollan las Empresas Argentinas como herramienta de capacitación en comparación con la definición teórica de las mismas y la experiencia en otros países?
- ✧ ¿Cómo evalúan las Empresas Argentinas a las Universidades Corporativas como herramientas de capacitación del capital humano respecto a otras?
- ✧ ¿Cuáles son los aportes que han producido las Universidades Corporativas a la organización de las Empresas analizadas?
- ✧ ¿Qué sentido le otorgan en las Empresas a las Universidades Corporativas, en relación a su Capital Humano?

El objetivo de esta investigación es identificar y describir las características de las Universidades Corporativas desarrolladas en las Empresas Argentinas como herramienta de capacitación de capital humano. Y dentro de los objetivos específicos se plantea:

- ✧ Describir las características de las Universidades Corporativas desarrolladas por Empresas Argentinas como herramienta de capacitación del capital humano.

- ✧ Identificar la percepción de los resultados obtenidos en las Empresas argentinas que emplearon las Universidades Corporativas como herramienta de capacitación del Capital Humano respecto a otras.
- ✧ Caracterizar los aportes producidos por las Universidades Corporativas en la organización de las empresas analizadas.
- ✧ Identificar el sentido que le otorgan en las Empresas argentinas a las Universidades Corporativas en relación con su Capital Humano.

Como hipótesis general planteo por todo lo expuesto que la capacitación y formación recibida por los empleados se traduce en beneficios directos para la compañía y que el aprendizaje constante que otorga la Organización contribuye a socializar y fomentar la cultura y logra mayor fidelización de los trabajadores. Como hipótesis de trabajo sostengo que no todas las Empresas que manifiesten haber implementado Universidades Corporativas como herramienta de capacitación del Capital Humano han efectivizado dicha práctica en sentido estricto de la teoría y que las empresas que tienen Universidades Corporativas capacitan a sus empleados en temas específicos de su perfil, logrando mejores resultados y optimizando recursos.

Esta investigación se basa principalmente en casos de Empresas Argentinas que han logrado formar Universidades Corporativas, de gran magnitud y de conocimiento público, como una herramienta innovadora e interna de capacitación para sus colaboradores. Por lo cual quedan fuera todas aquellas que por motivos diversos no han encontrado la posibilidad de iniciar este tipo de estrategias o se encuentren fuera del mercado formal.

Al poner el énfasis en estas universidades innovadoras, también dejó fuera de dicha investigación las Universidades Tradicionales.

Finalmente la intención es identificar si las Empresas Argentinas que han implementado realmente Universidades Corporativas, o si se trata de alguna otra herramienta de capacitación.

Se trata de una investigación cualitativa y descriptiva, dado que se observarán casos de empresas que manifiesten que han implementado el modelo de universidades corporativas dentro de nuestro país, a los efectos del análisis de sus propuestas y resultados.



## 2 Marco Teórico

### 2.1 Conceptos centrales.

#### 2.1.1 Evolución del concepto Empresa.

Hasta alrededor del año 1500 las empresas eran, por lo general, familiares donde el propietario desarrollaba su actividad personalmente, con ayuda de familiares y vecinos. Luego, desde el siglo XVI, se da el crecimiento del comercio internacional, y a partir de estos cambios, esta empresa familiar evoluciono hacia una organización más compleja, que requería una cantidad de empleados especializados en distintas tareas.

Para finales del siglo XVIII llegaba la Revolución Industrial y el posterior desarrollo de la industrialización, originando fuertes transformaciones en las empresas y la aparición de la globalización. Este gran fenómeno profundizo la competencia entre las empresas y ya para el siglo XX se notaba un gran predominio e influencia de este tipo de organizaciones.

En el Libro de (Alles, Comportamiento Organizacional, 2007) se referencia al autor Bernard, quien define a la organización como “un sistema de actividades o fuerzas conscientemente coordinadas de dos o más personas” que buscan alcanzar determinados objetivos a través de los recursos con que cuenta. Dentro de estos recursos encontramos el Capital Humano, al cual se le ha atribuido gran parte del crecimiento empresarial del último tiempo dado a su avance en aspectos cualitativos como su grado de formación, traducido luego en productividad. Es así que este concepto se ha ido extendiendo y las empresas han ido tomando importancia sobre lo que es capaz de hacer una buena gestión de los recursos humanos; empresas más eficientes, y rentables.

Coincidiendo con Linda Gratton, las empresas deben entender cuáles son los elementos principales que conforman el capital humano con el fin de potenciar y agregar valor tanto en términos personales como empresariales, apostando al capital intelectual basado en el conocimiento y el aprendizaje continuo, ya que se ha convertido en un elemento clave para hacer frente al reto competitivo de la economía digital. Entre estos elementos, encontramos el capital emocional, que representa habilidades para reconocer las emociones propias, el control de las emociones, la

automotivación, y la creación de relaciones sociales, entre otras. Finalmente se pone énfasis en el capital social, siendo este la suma de las relaciones internas que se mantienen dentro de la empresa y con otras organizaciones externas, lo cual fomentará un enfoque colaborativo en un ambiente agradable y distendido aumentando las posibilidades de creación e innovación.

### 2.1.2 Cultura empresarial.

Dentro de los autores que definen a la cultura empresarial, podemos encontrar algunas distinciones fundamentales, por un lado están aquellos que consideran a la cultura como algo que una organización es y por otro lado aquellos que consideran a la cultura como algo que la organización tiene. De estas dos posiciones podemos concluir que las organizaciones son cultura, dado que las principales aproximaciones epistemológicas que se han utilizado para estudiar las culturas redundan en la distinción interpretativa o simbólica, de carácter sociocognitivo.

(Don Hellriegel y John W.Slocum, 1976) Sostienen que la cultura empresarial “representa un patrón complejo de creencias, expectativas, ideas, valores, actitudes y conductas compartidas por los integrantes de una organización que evoluciona con el paso del tiempo”.

Siguiendo en esta línea la autora (Alles, Comportamiento Organizacional, 2007) define a la cultura empresarial como “el conjunto de supuestos, convicciones, valores y normas que comparten los miembros de una organización” y agrega que es muy difícil medirla, ya que existen muchos métodos imperfectos, por lo cual los investigadores suelen utilizar combinaciones de ellos tratando de buscar el resultado que mejor represente la realidad. Entre los métodos más utilizados se pueden encontrar, la consulta a los empleados a través de entrevistas o cuestionarios y/o análisis de símbolos, anécdotas o ciertos rituales y ceremonias que tienen las empresas, encuestas de clima o satisfacción laboral, etc.

Respecto de la posibilidad de cambiar la cultura empresarial, la autora destaca que se trata de un proceso de largo plazo, y señala una escala decreciente de los autores Davis y Newstron, la cual muestra la efectividad de los métodos para el cambio de la

cultura, observando una alta probabilidad de éxito a través de la capacitación a los empleados.

(Robbins, 2004) en su décima edición del libro sobre comportamiento organizacional, exponía que existe un acuerdo general en definir a la cultura organizacional como un sistema de significados compartidos por los miembros de una organización, que la distinguen de otras. Este sistema de significados, es un conjunto de características básicas que captan la esencia de la cultura de la organización.

El autor expone una clara diferencia entre cultura organizacional y satisfacción laboral. Para ello destaca que la cultura organizacional es un término descriptivo, ya que alude a cómo los empleados perciben las características de la organización, pero nada expone si les gusta o no. En cambio la satisfacción laboral es un concepto evaluativo, se ocupa de lo que sienten los empleados en cuanto a las expectativas, sistemas de motivación, compensación, entre otros.

La cultura cumple varias funciones dentro de las organizaciones, y entre ellas, cabe destacar a los fines de este trabajo, que crea un sentido y permite el control, orienta y da forma a las actitudes y comportamientos de los empleados. Por lo tanto, a medida que las organizaciones se comprometen con estos mecanismos, forman equipos, disminuyen las formalizaciones y estructuras, y facultan a sus empleados, la cultura va tomando fuerza y garantiza que todos caminen en la misma dirección. Pero también se visualizan ciertas barreras, como por ejemplo al cambio, cuando los valores compartidos ya no son los que destacan a la organización en un entorno dinámico.

Es importante crear una cultura empresaria, (Gabriela Samela, 2012) destaca en su artículo del diario Clarín que la organización interna de la capacitación permite, en primer lugar, alinear a los empleados con la cultura organizacional. Cita a Marco Radnic, quien fuera director de RRHH de Tenaris, quien alega una de las razones por las cuales la empresa decide construir una Universidad Corporativa, siendo esta una medida drástica que debían tomar para acelerar el proceso de integración. También se cita a Tomás Díaz, director de los hoteles NH de las Américas, quien sostiene que una Universidad Corporativa tiene sentido cuando tiene como objetivo fortalecer la cultura organizacional.

(Agudelo, 2018) sostiene que la clave no pasa sólo por tener una súper universidad empresarial o un instituto corporativo dotado con una gran cantidad de recursos, sino

también en pensar cómo conectar las necesidades de las personas y de la empresa con la iniciativa. Y, a partir de allí, crear una cultura organizacional que le de sustento, fomentando la automotivación y la autorregulación emocional de su talento humano. Se trata de lograr el denominado engagement, que permita conectar con el modelo, a partir del entendimiento de los beneficios que brindará a través de la capacitación, tanto a los trabajadores como a los ejecutivos. Es por ello que los líderes no deben perder de vista esa conexión emocional de los colaboradores con el modelo, que les permitirá mejorar su desempeño y gestionar su vigencia profesional, debe existir y fomentarse, ser parte de la cultura organizacional, para lograr empleados fidelizados y auto motivados que puedan brindar todo su potencial y lograr el cumplimiento de los objetivos de negocio de la organización.

La autora cita al reporte de (Workplace Learning Report, 2018) en el cual se manifiesta la importancia de que los directivos de una organización participen en los procesos de capacitación, resultando este un ingrediente crítico para aumentar el compromiso de los empleados con el aprendizaje, alentándolos a involucrarse con los programas formativos, dando a conocer los recursos disponibles y hablando sobre la cultura del aprendizaje y sus beneficios, entre otras razones.

El estudio de LinkedIn Learning destaca que al 68% de los empleados corporativos le gustaría aprender en el ámbito laboral, al 58% aprender a su propio ritmo, y al 49% aprender en el momento de la necesidad. Además, revela que el 94% permanecería en una compañía por más tiempo si invirtiera en su desarrollo profesional.

De esta forma explica que si el modelo de Universidad Corporativa es eficientemente implementado, proporciona una experiencia de aprendizaje innovadora, con resultados medibles en forma transparente y concreta. Pero para que el modelo mencionado sea exitoso debe:

- Adaptarse a la realidad, necesidades y objetivos de cada organización.
- Permitir planificar, administrar y controlar todos los esfuerzos de capacitación de una empresa.
- Gestionar las prioridades, presupuestos, recursos y disponibilidad del personal de una organización, como así también de los colaboradores externos.

En el artículo titulado como “La importancia de la cultura organizacional” de la revista Recursos Humanos, la autora (Romero, 2016) define a la cultura organizacional como el conjunto de actividades o valores que caracterizan a una compañía. Las normas, hábitos, creencias o un tipo de negocio específico. Se considera como norma, regla o ley a ciertos parámetros establecidos por una empresa como la naturaleza del negocio, comportamientos de los empleados, procesos de selección, valores de la compañía. Destaca que la cultura organizacional es el valor fundamental que aprecian los empleados, generando un impacto en la moral, la motivación, satisfacción y productividad en la compañía. Por lo tanto las empresas deben realizar programas de desarrollo para sus empleados en donde se puedan desarrollar y mejorar las habilidades de los integrantes de una organización, fortaleciendo sus valores y aumentando la retención de los buenos empleados. Es importante mantener la cultura en la organización debido a que permite detectar problemas en los grupos de trabajo, o formar equipos con una ideología positiva y clara para el buen funcionamiento de la compañía.

### 2.1.3 Capital Humano y su Capacitación.

Actualmente coexisten varias definiciones para el término de capacitación. (Siliceo, 2004) En su libro Capacitación y desarrollo del personal, la define como aquella que “consiste en una actividad planeada y basada en necesidades reales de una empresa u organización y orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades u actitudes del colaborador”.

(Chiappe, 2018) Destacaba que pese al fuerte avance de la tecnología y el creciente desarrollo de la infraestructura laboral, el foco como elemento diferenciador de las empresas comienza a ser la persona humana, que es quien tiene la capacidad de utilizar estas innovaciones aportando valor y optimizando procesos productivos.

En este sentido, hoy en día las empresas deben asegurarse que sus colaboradores cuenten con los conocimientos, habilidades y aptitudes necesarias para aportar al éxito de la organización, y en ese contexto, la capacitación del capital humano es una

herramienta fundamental, siendo esta uno de los principales desafíos para las compañías del siglo XXI.

El Dr. (García López) sostiene que la capacitación es una actividad que debe ser sistémica, planeada, continua y permanente, que tiene el objetivo de proporcionar el conocimiento necesario y desarrollar las habilidades necesarias para que las personas de la empresa, puedan desarrollar sus funciones y cumplir con sus responsabilidades de manera eficiente y efectiva, esto es, en tiempo y en forma.

La capacitación debe formar parte de la planificación estratégica de la empresa, y deberá, también, ser integrada por el proceso de capital humano, quien deberá tener claramente identificado porqué y para qué brindar capacitación y qué tipo de capacitación se requiere. Este tipo de interrogantes podrán ser respondidos por medio de la visión, la misión y los valores de la organización, ya que, la visión y la misión responderán al porqué y para qué existe, mientras que los valores tendrán la función de regular este sistema de capacitación.

La capacitación, o también desarrollo de personal, es una inversión a largo plazo que tiene como finalidad el desarrollo de habilidades y/o competencias del personal, o el cambio de actitudes, respondiendo así a las necesidades de la Organización y, constituyen la plataforma inicial para un cambio organizacional.

Se basa en un proceso de mejoramiento continuo, porque aun cuando al personal recién ingresado se le brinda una inducción, frecuentemente se los debe entrenar para la realización de las tareas para las cuales fueron contratados. Así mismo a los empleados con experiencias es menester brindarles nuevos conocimientos buscando que sepa, pueda y quiera hacer su trabajo de la manera más eficiente y efectiva posible, traduciéndose en una mejora de la productividad y competitividad organizacional. De esta manera la capacitación juega un rol fundamental en la vida de la empresa y del personal que la integran, posibilitando un aumento de la productividad que luego se traduce en mayores rentabilidades para la organización.

Los procesos de capacitación se originan con el diagnóstico de las necesidades de la empresa y la promoción de un ambiente abierto al aprendizaje, donde todos los integrantes estén dispuestos a enseñar y aprender. Este diagnóstico permite elaborar un plan de trabajo orientado a potenciar las capacidades de los colaboradores teniendo

como marco de referencia la estrategia de la empresa. Para ello (Chiavenato, 2007, pág. 390) propone analizar en tres niveles organizacionales:

- Analizar a la Organización, es decir a toda la empresa, con el objetivo de detectar cuál es el área o proceso que necesita capacitación.
- Analizar las tareas y los procesos que componen la empresa, donde se deberá analizar la importancia e incidencias de las tareas que realiza el personal, los procesos de trabajo, las posibilidades futuras y de cambio, etc.
- Analizar a las personas, determinando a quien se necesita capacitar, en qué, cómo y para qué. Proponiendo una evaluación entre su desempeño y los estándares establecidos.

A partir de entonces la empresa estaría en condiciones de comenzar con las cuatro etapas básicas de un proceso de capacitación según lo que establece la ISO 10015 para la calidad de un sistema de formación y desarrollo del capital humano. Iniciando con la planificación, continuando con la organización y ejecución, y finalmente la evaluación.

#### 2.1.4 Herramientas de Capacitación.

A pesar de todo lo expuesto y las ventajas que conllevan la capacitación y desarrollo del capital humano dentro de una empresa, ya sea en términos productivos, de desempeño, optimización de recursos, etc., nos enfrentamos con la realidad de que un elevado porcentaje de empresas, sobre todo Pymes, carecen de recursos económicos para llevar adelante estos procesos de formación y desarrollo del personal y sostenerlos en el tiempo. La gran inversión que implica, se convierte en un obstáculo muy difícil de superar, a lo que podemos agregar cuestiones personales de cada individuo como por ejemplo; la falta de disposición horaria de los colaboradores.

En respuesta a estas dificultades que se plantean, las empresas han dado a lo largo del tiempo distintas respuestas; Capacitaciones que se realizan dentro de la jornada laboral a través de prácticas organizacionales para el desarrollo de la persona, como charlas dirigidas a todo el personal, talleres brindados por especialistas o instructores contratados por la misma organización o bien las capacitaciones cruzadas, las cuales implica comprometer a alguna persona ya perteneciente a la organización, para

convertirlo en educador y mentor de sus compañeros, aprovechando los conocimientos y habilidades específicos de estos miembros de la empresa. Se reconoce también aquella formación fuera del trabajo, a los cuales frecuentemente se los denomina como cursos de capacitación, seminarios, posgrados, talleres, juegos gerenciales, actividades fuera de la empresa, programas con universidades, cursos formales de capacitación, alianzas estratégicas con entidades educativas, entre otros. Y el de la flexibilidad horaria, ya que interviene como un costo hundido del tiempo que la compañía puede ofrecer al personal para que realice aquella capacitación que ellos mismos estén dispuestos a pagar.

Surgen alternativas innovadoras de capacitación, entre las que podemos mencionar, las plataformas gratuitas disponibles en internet, de los cuales algunos permiten obtener una certificación.

Y finalmente encontramos las Universidades Corporativas, que utilizan aspectos de todas estas herramientas, conformando una nueva iniciativa innovadora de parte de las corporaciones con el fin de soslayar la formación y desarrollo de su personal en temas específicos de su labor.



### 3 Deber y necesidad de capacitación de las Empresas Argentinas.

#### 3.1 Aplicación práctica y metodologías.

De acuerdo al artículo de (iProfesional, 2017), titulado como “Una de cada cuatro empresas Argentinas, considera que el talento es un factor crítico para el desarrollo”, podemos observar según datos de la multinacional de tecnología para la gestión de capital humano, Meta4, que en nuestro país el 26% de las empresas considera que el talento es un factor crítico para el desarrollo, pero pese a ello, la inversión en estas practica sigue siendo baja ya que el 69% de las compañías invierte solo un 2% de su gasto total en capacitación y solo un 2% invierte más del 10%.

Asimismo, estudios de esta firma junto con IDC revelan que la fuerza laboral temporal en Argentina tiene un uso poco frecuente, ya que el 78% de empresas poseen menos del 10% de sus empleados en nómina bajo esta modalidad. Con lo cual confirmamos la hipótesis de que la capacitación debe ser vista como una inversión por las empresas y no como un costo adicional.

La tendencia indica que se intenta lograr un desarrollo interno para cubrir nuevos puestos, lo cual queda comprobado con un 61% de empresas que manifestaron que menos del 25% de sus nuevas incorporaciones corresponden a talentos reclutados externamente. Concluyendo Meta4 señala que "Contar con herramientas que permitan a los departamentos de Capital Humano obtener una visión integral de todo el talento de la organización, entender la información por segmentos y focalizar su atención en el potencial y el rendimiento del personal, es vital"

El Ranking Mundial de Talento medido por el Centro Mundial de Competitividad (CMC) es aquel que mide las dificultades que tienen los países para desarrollar y retener a los profesionales destacados, y toma en consideración tres factores principales: la inversión y desarrollo de mano de obra con talento, la capacidad de las naciones para atraer y retener talento extranjero y local; y la preparación, que se refiere a las destrezas que están disponibles en el país. Según el artículo del Diario Ámbito Biz (Ranking Mundial de Talento: Argentina mejoró, pero está lejos de los países europeos, 2018) pareciera este, un tema en el que las naciones latinoamericanas se encuentran rezagadas, y donde la Argentina mejoró tres (3) puestos, pasando de la ubicación cincuenta (50) a la

cuarenta y siete (47), siendo superado únicamente por Chile en la región. De acuerdo a los especialistas, además de las dificultades para desarrollar y retener el talento, los países latinoamericanos tienen otras problemáticas que es la "fuga de cerebros" y los niveles relativamente bajos de inversiones en educación. Según el centro de investigación, que tiene su sede en la ciudad suiza de Lausana, cultivar una fuerza de trabajo educada y cualificada es fundamental para reforzar la competitividad de cualquier país y lograr una prosperidad a largo plazo.

Según la página (Emprende Pymes) considera a la capacitación como un conjunto de actividades didácticas orientadas a suplir las necesidades de la empresa y que se orientan hacia una ampliación de los conocimientos, habilidades y aptitudes de los empleados la cual les permitirá desarrollar sus actividades de manera eficiente. Capacitar implica proporcionarle al trabajador las habilidades y conocimientos que lo hagan más apto y diestro en la ejecución de su propio trabajo. Esos conocimientos pueden ser de varios tipos y pueden enfocarse a diversos fines individuales y organizacionales. Es entonces el momento donde resulta crucial establecer la relación entre la estrategia de la empresa y el personal, que para lograrlo tenemos que pensar en tres conceptos claves como la alineación, el compromiso y la medición.

### 3.2 Competencias empresariales.

El concepto de competencia comienza a ser utilizado luego de las investigaciones que produjera David McClelland en los años '70, las cuales se enfocaron en identificar variables que permitieran explicar el desempeño en el trabajo. David McClelland logro confeccionar un marco de características que permitan diferenciar los distintos niveles de rendimiento de los trabajadores a partir de entrevistas y observaciones, centrándose principalmente en las características y comportamientos de las personas que realizaban la labor.

Una de las primeras situaciones que se decidió atacar fue la inadecuada relación entre los programas de formación de las universidades y la realidad de las empresas, para lo cual se requería un sistema que reconociera, además de los conocimientos adquiridos, la capacidad para desempeñarse y aplicarlos en la práctica al trabajo.

Respecto de la definición del concepto de competencias, se encuentran varias definiciones que comportan una gran cantidad de elementos comunes. De esta forma el autor (Marelli, 2000) define a este término como una capacidad laboral, medible, necesaria para realizar un trabajo eficazmente, es decir, para producir los resultados deseados por la organización. Está conformada por conocimientos, habilidades, destrezas y comportamientos que los trabajadores deben demostrar para que la organización alcance sus metas y objetivos”.

Tal como indica en su libro la autora (Mastache, 2007) se considera que una persona es técnicamente competente cuando es capaz de realizar las tareas requeridas por su profesión o trabajo de manera adecuada según los estándares propios del mismo. Una persona competente es alguien que posee no sólo los conocimientos y destrezas técnicas, sino también las capacidades prácticas o psicosociales requeridas por la situación, es capaz de comunicar claramente sus ideas a otros, de coordinar su trabajo con el de otros profesionales, de comprender los puntos de vista de otras personas involucradas.

En su blog (G. Rodríguez Larbada, 2016) habla sobre las competencias y sostiene que el aprendizaje organizacional, es un proceso que se realiza con varias personas y a través de la interacción entre varias de ellas. Está enfocado a aumentar la competencia colectiva de los miembros pertenecientes a una Organización. Se ha aprendido algo en tanto se es capaz de realizar algo que antes no se sabía o no se podía hacer, o también en la medida en que se encontraba una forma de hacerlo mejor que en el pasado. Últimamente es común en el lenguaje empresarial decir, de una manera metafórica, que las Organizaciones “aprenden” y que, en la medida en que aprenden, se convierten en Organizaciones inteligentes.

(Conexiónsan, 2015) Ha publicado un artículo en el cual destaca que las competencias laborales son los conocimientos, habilidades, experiencias y actitudes que poseen los colaboradores y que intervienen en su desempeño dentro de la organización. Estos son inherentes a las personas y pueden ser evaluados y desarrollados con el fin de optimizar el rendimiento del trabajador y la empresa.

Las competencias pueden ser clasificadas dentro de dos grandes grupos: generales y específicas. Las primeras, también conocidas como competencias organizacionales o transversales, se aplican a todos los trabajadores indistintamente de su cargo o el área

en el que se desempeñan y están relacionadas con las habilidades y actitudes. Estos atributos están asociadas a la misión, visión y valores de la organización, y que, además, le permiten a la persona desempeñarse de manera adecuada en diferentes espacios, no solo laborales.

Según el artículo titulado como (Competencias laborales: ¿cuáles valoran las empresas?, 08) Las Competencias Laborales se definen como los conocimientos, aptitudes y destrezas necesarias para cumplir de manera exitosa las funciones laborales. Se trata de la capacidad de vincular las destrezas prácticas (hacer) y los conocimientos teóricos (saber) en un “saber hacer”.

Las competencias laborales permiten identificar las necesidades de capacitación dentro de la organización, con la finalidad de obtener los perfiles de cargo deseados, contribuyendo, de esta manera, a la competitividad y productividad de los colaboradores.

Los Ingenieros (Hector Federico Tamanini y Horacio Bergero, 2012) en su artículo sobre las universidades corporativas como un nuevo modelo de capacitación plantean que las universidades corporativas son la respuesta para solventar la demanda de competencias específicas por parte de las empresas para la formación de sus profesionales, que las instituciones tradicionales no pueden cubrir. Así mismo, sostienen que las Universidades Corporativas son organizaciones que, fundamentalmente cubren una necesidad de las empresas de completar esa educación específica que el mercado por si solo no les provee.

Las Universidades Corporativas son entonces organizaciones cerradas para generar y transmitir los conocimientos y competencias requeridos por la empresa. Son relativamente nuevas en el mercado y planteadas en un contexto de educación continua. Desarrollan competencias que hasta hace poco eran exclusivas de las universidades formales, pero donde la principal diferencia reside en las competencias específicas que la empresa conoce bien y que a las instituciones tradicionales les resultaría más complejo incorporarlas.

(Chavez Hernandez, 2014) Comenta en su artículo sobre la existencia de un organismo internacional fundado por directores de Universidades Corporativas (Global CCU Consejo Mundial de Universidades Corporativas), cuya intención es conectar e interrelacionar a los estudiantes de estas Universidades a fin de intercambiar

experiencias de aprendizaje y compartir prácticas innovadoras. Considerando también, que pueden ser programas presenciales y virtuales, y que con apoyo de las tecnologías de información, se convierten en herramientas necesarias para transferir los conocimientos y competencias que se requieren en una organización.

### 3.3 Normativa vigente.

(Guerra, 2018) Quien fuera licenciado y profesor en Ciencias de la Educación (UBA) y también es docente de la Universidad Nacional de Avellaneda, escribió en su nota de análisis sobre “El estado argentino ante la emergencia de las denominadas Universidades Corporativas”. En el mismo exponía que hace desde menos de una década en nuestro país las áreas de capacitación y desarrollo del personal de algunas empresas trasnacionales, han comenzado a agrupar a los distintos programas educativos o de capacitación en lo que ellas denominan Universidades Corporativas. De esta manera muchas compañías han avanzado en la implementación sistemática de programas educativos tendientes a capacitar al personal de las entidades a través de estas Innovadoras figuras, las cuales cuentan con infraestructura edilicia y/o plataformas virtuales a sus efectos. A pesar de ello, hasta el día de la fecha no existe normativa legal en nuestro país que permita el desarrollo de universidades de este tipo en particular, y las contemple para la puesta en marcha de su funcionamiento y reconocimiento de los títulos y capacitaciones que ella emita.

El autor sostiene que los cursos y capacitaciones que allí se realizan no entran en coalición con lo estipulado en la Constitución Nacional, ni en las normativas en vigencia de la educación superior, no obstante la utilización del término “Universidad”, que comienza a ser utilizado por las empresas para referirse a estas actividades formativas que ellas ofrecen, entra en tensión con aquellas facultades y requisitos que establece la ley para las instituciones así denominadas. En primer lugar en la Ley de Educación Superior N° 24.521, sancionada en 1995, se establece en su artículo dos que “El Estado, al que le cabe responsabilidad indelegable en la prestación del servicio de educación superior de carácter público, reconoce y garantiza el derecho a cumplir con ese nivel de la enseñanza a todos aquellos que quieran hacerlo y cuenten con la formación y capacidad requeridas”, lo cual coincide con el sistema de educación

superior argentino en materia de regulación de la creación de Instituciones Universitarias a lo largo de su devenir histórico, reconociendo como tal solo las Universidades nacionales, provinciales e institutos universitarios, tanto públicos como privados, que formen parte del Sistema Educativo Nacional. Al respecto cabe resaltarse que la Argentina refleja en su plexo normativo una concepción de la educación que lo coloca como un derecho que el Estado debe garantizar y proteger; por lo cual queda totalmente distante de la concepción de la educación como un bien del mercado. Además en el artículo cuarenta y ocho de la misma ley se establece que las instituciones universitarias nacionales son personas jurídicas de derecho público, que solo pueden crearse por ley de la Nación. A su vez el artículo sesenta y dos expresa que “las instituciones universitarias privadas deberán constituirse sin fines de lucro, obteniendo personería jurídica como asociación civil o fundación. Las mismas serán autorizadas por decreto del Poder Ejecutivo Nacional, que admitirá su funcionamiento provisorio por un lapso de seis (6) años, previo informe favorable de la Comisión Nacional de Evaluación y Acreditación Universitaria, y con expresa indicación de las carreras, grados y títulos que la institución puede ofrecer y expedir”. El sistema de normas nacionales intenta garantizar el derecho a la educación y asimismo, protegerlo, implementando mecanismos regulatorios para todo aquel que pretenda erigirse con una institución de educación superior en nuestro territorio nacional. Es por ello que el Licenciado (Guerra, 2018) considera que las universidades corporativas ponen en tensión lo que el estado nacional concibe como educación superior. Esto es coincidente con lo manifestado en la declaración de la Conferencia Regional de Educación Superior de América Latina y el Caribe (CRES, 2008:13) que advierte que la educación superior se enfrenta a corrientes que promueven su mercantilización y privatización, así como a la reducción del apoyo y financiamiento del Estado, señalando que la misma no puede, quedar regida por reglamentos e instituciones previstas para el comercio, ni por la lógica del mercado.

Otro punto contradictorio con respecto a la ley se genera en cuanto a la publicidad y oferta, ya que como sostiene (Guerra, 2018) si bien en muchos casos bajo esta denominación se capacita a los empleados de las propias empresas, en otros también se busca alcanzar con la oferta a los clientes de las mismas y los proveedores, alcanzando una exterioridad que traspasa la formación para el mundo de trabajo de la

propia empresa. De esta manera la proliferación de ofertas de este tipo y la publicidad notoria que las mismas comienzan a adquirir en los medios de comunicación, colocan al público frente a una posible situación de engaño, ya que los cursos y programas ejecutados por ellas mismas no cuentan con reconocimiento y validez nacional por parte del Estado.

#### 4 Universidad Corporativa vs. Universidad Tradicional.

Tradicionalmente las Universidades han sido creadas por la Iglesia o por el Estado, y se han dedicado a realizar investigaciones que demandaba la parte académica y a enseñar un conjunto de materias de diversas índoles. Han sido financiadas inicialmente por sus fundadores y la mayoría de ellas actualmente por el Estado, motivo por el cual no han tenido que luchar de manera desenfrenada en un mercado competitivo global como las empresas privadas. Tampoco han podido responder rápidamente a las demandas que les hacían estas organizaciones.

En relación al sistema educativo, surge una fuerte tensión en todo el mundo respecto del financiamiento, la inversión requerida es mayor respecto al crecimiento de recursos que se designan por parte del Estado, y además hay un aumento en la demanda debido a que se requieren personas con mayores conocimientos y cada vez más calificadas. En un artículo del (Diario Ámbito, 2019) se encuentra un informe titulado “La Educación en la Argentina” realizado por el Centro de Investigaciones Sociales UADE, VOICES! El cual muestra que casi el 47% de la población califica la calidad del sistema educativo como regular, mientras que un 20% tiene una percepción negativa del mismo y el 32% restante sostiene que es positiva, siendo el nivel secundario el más afectado, luego el primario y en última instancia el terciario. Si bien el nivel universitario pareciera ser el que mejor se percibe en términos comparativos, es menester pensar que si falla la educación en el nivel secundario, será menos probable que el alumnado llegue a la Universidad en sus mejores condiciones en aspectos de aprendizaje.

De allí que muchas organizaciones se han visto obligadas a estudiar sus propias estructuras y forma de organización tendiendo a ser más dinámicas para competir en el mercado, asumiendo la revisión de la manera de formar y capacitar a su Capital Humano, emprendiendo la creación de sus propias Universidades Corporativas.

El autor, Peter Jarvis, las definía como instituciones fundadas por las propias corporaciones para sus propios fines educativos y formativos, de manera independiente y eficiente. Exponía además que la Houston Independent School District (White 2000) las consideraba como el paraguas estratégico para formar y educar a los empleados con el objetivo de satisfacer los fines de la organización. Un facilitador de oportunidades de aprendizaje formal e informal que fomenta el crecimiento personal y profesional de los



individuos dentro de la organización, siendo el principio del vehículo para el desarrollo profesional de la corporación.

Quizás haya llegado el momento en que estas Instituciones tradicionales deban cambiar sus funciones con el fin de responder a las presiones sociales que nacen, ya sea capacitándose para hacer frente a los desafíos del mercado, o bien adoptando otros roles distintos en la industria del conocimiento y del aprendizaje; Pero deben afrontar los cambios y decidir desde donde participaran en esta nueva sociedad, para no quedar al margen del camino.

Como, por ahora, no han sabido responder a las presiones externas, han nacido otros proveedores creando sus propios nichos dentro del mercado del aprendizaje. La mayoría de estos proveedores han utilizado el término de “Universidad”, lo cual produce cierto malestar por parte de las Universidades Tradicionales, aunque lo han usado con el fin de transmitir la idea de calidad, sea cual sea la institución y lo que realmente comprenda, porque en definitiva, lleva consigo connotaciones de excelencia.

Si bien parte de esta incapacidad de respuestas rápidas de las Universidades Tradicionales se debe a aspectos internos de ellas mismas, un factor predominante en este sentido parecieran ser los organismos reguladores, que impiden u obstaculizan y retrasan esta dinámica exponiendo a las Universidades en una clara desventaja con las fuerzas que pujan el cambio.

Pese a ello, estos organismos reguladores son valorados porque otorgan cierta percepción de aprobación, valides y calidad a las Universidades, que luego estas utilizan con la finalidad de atraer jóvenes y adultos a sus aulas, y que provoca un nivel de confianza en la sociedad, que continuamente oye críticas de estas Instituciones relativas a que no otorgan, en el ámbito profesional y laboral, el tipo y nivel de titulados que se necesita.

En este sentido, Peter Jarvis, sostiene que las Universidades Tradicionales deberían hacer valer más sus mecanismos de calidad, demostrando que sus productos son confiables, abordando temáticas como la investigación y haciendo mayores aportes a la sociedad, lo cual se encuentra algo limitado para las Universidades Corporativas. Estas últimas se dedican, en general, a desarrollar programas acordes a sus necesidades, es decir que es un aprendizaje a medida, mientras que las Universidades Tradicionales tienen carreras, postgrados, master, doctorados, que implican conocimientos generales

sobre una determinada carrera u profesión. Y esto posibilita a que la persona pueda desempeñarse en la rama de la profesión que más le guste y/o se interese, especializándose luego en ella en su caso.

## 5 Comprobación empírica en Empresas Argentinas.

Al constituir las Universidades Corporativas, las Empresas han tenido que establecer cierta estructura sobre la cual se sustente, y gran parte de ellas ha adoptado modelos de Universidades Corporativas ya existentes o bien de las Universidades Tradicionales. Sin embargo hemos podido observar que a lo largo de su práctica han modificado y/o eliminado dicha estructura ya que no cumplía con el objetivo para el cual había sido creada.

En cuanto a la evaluación, es un proceso que debe realizarse tanto antes como después de las capacitaciones brindadas, dado que el análisis previo permite identificar y diagnosticar las necesidades formativas, y ayuda a diseñar y orientar los programas a los empleados y la Empresa. Por su parte el análisis posterior da información valiosa sobre los resultados obtenidos por dichas prácticas empresariales. A la hora de evaluar el impacto positivo que genera la Universidad Corporativa a la Organización, uno de los modelos que se tiene en cuenta es el de Kirkpatrick, que se basa en la existencia de cuatro niveles.

- Nivel 1: Reacción: Se basa en el grado de satisfacción del participante, buscando conocer su percepción a través de preguntas relacionadas con la satisfacción, si aprendieron contenidos claves y como áreas de oportunidad para futuros cursos. Si la evaluación demuestra que fue bien recibida y la información clave aprendida, entonces fue una capacitación efectiva.

-Nivel 2: Aprendizaje: Se basa en el grado de adquisición por parte del participante, de conocimientos y comportamientos objetivos traducidos en resultados organizacionales. Algunas maneras de medirlo puede ser con evaluaciones posteriores, de conocimientos, desempeño o mediante la observación de externos capacitados. Si la evaluación demuestra que el desempeño en el trabajo aumentó y que los resultados mejoraron, entonces la capacitación fue efectiva.

- Nivel 3: Comportamiento: Es el grado de aplicación práctica de lo aprendido en la capacitación que realizan los participantes en sus puestos de trabajo. Se trata de demostrar a la Organización el valor aportado por la formación recibida. Una opción para obtener los resultados de este tipo es la Evaluación 360°.

- Nivel 4: Resultados: Es el grado de resultados esperados por el programa y su contribución a una mayor productividad, aumento en la calidad de trabajo, reducción de costes, reducción de incidencias, mayores ventas, entre otros. Para ello el Dr. James Kirkpatrick explicaba el ROE (Retorno sobre las expectativas) como aquello que una iniciativa de capacitación exitosa ofrece a los grupos de interés en el negocio, demostrando el grado en el que sus expectativas quedan satisfechas.

El ROE según James, es mejor aplicarlo ya planificando la evaluación, es decir comenzando por el nivel de resultados y trabajando hacia atrás a través de los otros niveles. Esto implica que primero se consideren las necesidades de la propia Empresa y los criterios para el éxito de la capacitación, luego serán tenido en cuenta los requisitos de desempeño en el puesto de trabajo y finalmente apunta a la responsabilidad, voluntad y predisposición de la persona.

## 5.1 Población en estudio.

Solo se tendrán en cuenta Empresas Argentinas que presenten Universidades Corporativas y que sean de público conocimiento.

## 5.2 Actividades planificadas de campo.

### 5.2.1 Mc Donald's

La cadena de comida rápida Mc Donald's abrió su primera sucursal en Argentina en 1986 y actualmente cuentan con 222 restaurantes, 89 McCafé y 145 Centros de Postres. Con presencia en Bahía Blanca, Bariloche, Buenos Aires, Chascomús, Córdoba, Corrientes, La Plata, Mar del Plata, Neuquén, Paraná, Rosario, Santa Fé, San Juan, Salta, Mendoza, Tucumán, Carlos Paz, Villa Gesell, Pinamar.

Brindan trabajo a más de 16.600 personas y son uno de los primeros empleadores de jóvenes del país, promoviendo un ambiente laboral apto para la formación y desarrollo de una carrera profesional.

La primera Hamburger University se fundó en Illinois, EEUU en el año 1961, y desde entonces, a lo largo de la historia se han creado siete Universidades en distintos países del mundo. Si bien en Argentina hasta el momento no se ha constituido ninguna sede, la más cercana se encuentra situada en Barueri, San Pablo, Brasil, y es administrada por Arcos Dorados, la compañía que opera la marca en América Latina. La mayoría están destinados a funcionarios de distintos niveles de gestión y dirección de oficinas y restaurantes. Los franquiciados y proveedores del sistema McDonald's también pueden asistir. La institución ofrece, además, actividades abiertas a la comunidad, estudiantes e interesados en general.

En la Argentina tiene una alianza con la Universidad de Morón (UNM), por el cual los subgerentes y gerentes de Negocio, previo análisis de la solicitud, pueden cursar la tecnicatura en Comercialización Minorista. El curso se desarrolla de manera online, con exámenes finales presenciales en los centros de entrenamiento de McDonalds en el país. La carrera dura 3 años, pero gracias al convenio firmado con Arcos Dorados, los gerentes la pueden finalizarla en dos años.

Los facilitadores son personas que están integradas en el sistema de McDonald's y que han pasado por un proceso de selección, poniendo gran énfasis en el proceso de enseñanza, en especial en la realización de cursos.

Su visión la definen a través de cuatro conceptos: Oferta de entrenamiento y talentos, desarrollo de carrera, perspectiva a largo plazo y rentabilidad para Arcos Dorados, y su misión es ser el centro de cultura organizacional de Arcos Dorados que ofrece un proceso continuo de Educación a la cadena de valor, capaz de transformar conocimiento en resultados para el negocio. Actualmente se divide en cuatro escuelas; Escuela de Excelencia Operacional, Escuela de Liderazgo, Escuela de Negocios y la Escuela de Desarrollo e Innovación, a lo cual también se suman programas abiertos, donde podemos encontrar cursos, conferencias y reuniones con inscripción previas, y que están en concordancia con los objetivos planteados.

## 5.2.2 Tenarys University

Esta empresa siderúrgica, se convirtió en un importante protagonista en el desarrollo del mercado del petróleo y gas en Argentina a partir del establecimiento de la planta Siderca en la ciudad de Campana (sede central) por el año 1954. La Empresa cuenta con 24.000 empleados en todo el mundo, de los cuales unos 15.000 son jefes y el resto operarios. Sus clientes son empresas petroleras para perforación, distribuidoras de gas y petróleo, refinerías, plantas de generación de energía y para la industria automotriz.

En el año 2005 la alta dirección decidió crear una Universidad Corporativa, que abasteciera las necesidades de formación continua y desarrollo de las personas y con el objetivo de integrar, alinear y promover el conocimiento en toda la compañía, invirtiendo alrededor de veintinueve millones de dólares anuales en capacitación y gestión. El Ingeniero Horacio Bergero, director de la Universidad de Tenaris, señalaba que “En su momento se investigó qué era una Universidad corporativa y detectamos que existieron dos lugares de formación de personal. “Uno de ellos es la Universidad regular, que ofrece certificados públicos, abierto a todo el público y tiene una formación académica. Y por otro lado, el Training center, el cual se enfoca en dar conocimientos específicos y son regionales.

Tenaris tiene entre doce y trece Training Center en distintos países desconectados entre sí, los cuales ponen foco en el entrenamiento. En ellos fomentan el desarrollo con una estadística de 55 horas por empleado asalariado anualmente de capacitación y 120 por empleado por hora anualmente, 2.2 millones de horas de entrenamiento por año, de las cuales el 36% de las están relacionadas con temas de salud, seguridad y medio ambiente. Aproximadamente 200 alumnos globales asisten anualmente a la etapa introductoria de la Empresa y 100 líderes anualmente participan de programas internacionales.

En Argentina, la Tenaris University tiene un campus en Campana, Provincia de Buenos Aires, siendo esta sede central y funciona igual que una Universidad regular en cuanto a su estructura, la cual está compuesta por facultades y decanos, que son los mismos directivos de la Empresa. Está Universidad cuenta con una Escuela Industrial, una Escuela de Administración y Finanzas, una Escuela Comercial, una Escuela de Management, una Escuela de IT y una Escuela Técnica, además de trece centros

regionales ubicados en Brasil, Canadá, Venezuela, Indonesia, México, Japon, Italia, Colombia y China. Según la nota publicada por El Cronista (2008) se trata de la primera Universidad Corporativa cuya sede central esta ubicada en la Argentina.

Su estrategia fue crear una curricula por niveles, diseñada por Tenaris University con consultas a expertos externos, internos del grupo Techint y observando curricula de masters del tema que hay en el mercado. Los niveles son tres, y se asignan de acuerdo al crecimiento de la persona en la Empresa; JP/analista, Coordinador y Management.

La capacitación a la que apuestan combina tanto clases presenciales 87% como clases e-learning 13%, además de cursos especializados a través de acuerdos con distintas universidades, todos ellos adaptados a las necesidades y requerimientos de la empresa en cada región del mundo.

“Cada persona tiene asignada una curricula y decide cuándo va a tomando los cursos y avanzando. La formación pasa de estar en mano del jefe al individuo entonces cada uno es dueño de su propio desarrollo”. La curricula se lleva adelante a través de; E-learning, solo a modo de temas introductorios, eventos globales de 1 a 2 semanas intensivas generando un networking a nivel global y posibilitando que las personas solo viajen una vez por nivel de capacitación, cursos regionales con instructores globales de distintos países, y clases virtuales.

Los cursos para profesionales en cualquiera de las escuelas se dictan en la sede de Campana en inglés, y aquellos dirigidos a operarios y supervisores se realizan en los centros regionales.

Por medio del Global Trainee Program se capacita a aquellos jóvenes profesionales que ingresan a la Empresa, quienes participan por un mes en la planta de Campana, y se alojan en una residencia universitaria propia de la Empresa, generando un intercambio de experiencias con sus pares de todo el mundo, entablando redes de contacto y lazos de amistad que se mantienen a lo largo de sus carreras.

En la nota de El Cronista, se cita a Julián Galazzi, decano de la Escuela de Management de Tenaris University quien sostenía “a diferencia de las universidades convencionales, que ofrecen una formación amplia y académica, la enseñanza en una universidad corporativa apunta a generar y transmitir know how especializado y lograr que sus estudiantes adquieran la capacidad de llevarlo a la práctica”.

Por su parte el CEO de Tenaris, Paolo Rocca, argumentaba “Las empresas que son líderes en el mundo, se diferencian y compiten por su capacidad de desarrollo de procesos y productos, por la calidad y formación de su personal en todos sus niveles y por la capacidad de producir innovaciones”. La educación pareciera tener mucho que ver con todo esto.

### 5.2.3 TELECOM

La Empresa Telecom inició sus operaciones en la Argentina en el año 1990, ofreciendo un servicio de línea fija. Hoy es una Empresa de soluciones de conectividad convergente, facilitando no solo las comunicaciones de voz, sino también a través de internet, servicios de entretenimiento, información y gestión.

En el año 2012 Telecom Argentina decide poner en marcha la Universidad Corporativa Telecom, cuyo establecimiento y gerenciamiento se realizaría desde la misma Empresa y alcanza a más de 16 mil empleados en todo el territorio nacional, y dicta más de 300 mil horas anuales de formación. Se crea con el sentido de promover el aprendizaje, crear un sentimiento de pertenencia a la Empresa, mantenerse a la vanguardia en temas de capacitación y ordenar la oferta de cursos desde una mirada estratégica y por segmentos, garantizando la formación de los colaboradores de acuerdo a sus necesidades, y la continuidad de los programas en curso.

La Universidad cuenta con diferentes áreas de formación; Management, Comercial, Tecnología, Especialidades, General y Transversal, y con un Campus Virtual, y cada una de ella tiene sus propias escuelas.

María Alejandra Molina, Gerente de Formación de la Dirección de Capital Humano de la compañía en la Argentina sentenciaba en una nota para i profesional realizada por Paula Krizanovic, "Estoy convencida de que si uno tiene la formación organizada, si el diseño responde a las necesidades de la empresa para crecer, es indudable que el impacto de la universidad corporativa se refleja en el negocio de la compañía".

La Universidad Corporativa de Telecom tiene alianzas y convenios con diferentes Universidades, y es creadora de un programa gratuito denominado digit@lers, que busca conectar jóvenes con su vocación digital. Su objetivo es convocar a jóvenes que quieran aprender sobre tecnología y brindarle otras herramientas para avanzar en la



búsqueda laboral dentro del mercado de empleo de IT. Estos nuevos “oficios digitales” son de rápido aprendizaje, en tiempos cortos de formación (3 y 4 meses) y con alto requerimiento por el mercado. Según con qué actividad se relacionen, se pueden agrupar en diferentes áreas: una asociada con el equipamiento y las nuevas tecnologías informáticas, otra, referida a los servicios informáticos y de software (SSI), y una última, relativa a la comunicación y la publicidad online.

#### 5.2.4 Universidad Corporativa de Bridgestone

Bridgestone, es una empresa líder en el desarrollo de tecnologías innovadoras de neumáticos, y fuertemente comprometida con la Responsabilidad Social Empresaria. Se instaló en la Argentina en el año 1915 a través de una sucursal que para los próximos años mostraría un gran crecimiento de ventas, lo que condujo a la decisión de montar una fábrica local que sería denominada “Firestone de la Argentina Sociedad Anónima Comercial e Industrial”.

En agosto del año 2003 comienza las actividades de su Escuela de Negocios, luego de un replanteo por parte de la firma en el marco de la crisis del año 2001. En aquel momento la falta de mano de obra especializada tanto en la parte operativa como en la red de ventas era absoluta, por lo que la Empresa toma la decisión de encaminar este proyecto de formar una Universidad Corporativa, basándose en su filosofía que podemos encontrar en su misión “Servir a la sociedad con calidad superior”.

La Universidad Corporativa de Bridgestone representó la primera de su tipo, no solo en el rubro de neumáticos en Argentina, sino en toda Latinoamérica. Internamente la definen como una organización que aprende, proporciona educación y formación a todas las partes interesadas de Bridgestone, desde colaboradores y clientes a la comunidad. Su principal objetivo es ofrecer conocimientos teóricos y prácticos a los empleados, clientes y a toda la comunidad, dándoles la oportunidad de seguir desarrollando sus habilidades personales y profesionales. Para alcanzar este objetivo, la Universidad cuenta con capacitaciones de modalidad presencial, donde podemos encontrar capacitaciones técnicas, comercial o adicional, aquellas de modalidad e-learning cuyos programas se orientan a temas de neumáticos, tecnología, selección y mantenimiento, habilidades de ventas, servicio al cliente, centro de llamadas y gestión

de reclamaciones, y un escuela móvil cuyo objetivo es la capacitación en las unidades de negocio. A demás Bridgestone tiene acuerdos comerciales con diversas instituciones educativas, tanto nacionales (UNLZ, UB, UADE, UCA) como del exterior (Universidad Católica de Chile, Universidad de Colorado, Clark University USA, Lipscomb University, entre otras) lo cual permite que, en las carreras de educación formal, los alumnos reciban certificaciones oficiales acreditando la finalización del nivel educativo alcanzado.

Según El Cronista, Universidades clave para la gestión (2013) en los últimos 10 años que lleva de funcionamiento, la Escuela de Negocios, más de 2.900 participantes pasaron por sus programas de capacitación técnica, y 316 se graduaron con títulos oficiales.

En el año 2015 la compañía inaugura un Centro de Entrenamiento modelo, donde los participantes pueden tener contacto directo con todos los ámbitos que componen un punto de venta, a fin de capacitarse en el cuidado y mantenimiento de los vehículos, y así brindar experiencias de compra sobresalientes.

Actualmente podemos observar en su la propia página web de la Universidad que ha transitado 2.1 millones de horas de capacitación y posee un 39,8% de becas en estudios comunitarios, graduó 486 personas en Educación Formal y 7,541 dealers y empleados entrenados.

Bridgestone continúa fortaleciendo su compromiso, apostando a la educación y a la industria automotriz argentina, como así también a su sociedad, contribuyendo al crecimiento de los empleados y asegurando un desarrollo sostenible para el negocio.

## 5.2.5 ARCOR

La Empresa Arcor nació el 5 de julio de 1951 con la inauguración de una fábrica de caramelos en Arroyito, un pueblo del interior de la Argentina ubicado en la provincia de Córdoba. A lo largo de los años fue transformándose en un grupo industrial a través de la incursión en distintas actividades para autoabastecerse de insumos estratégicos y lograr la mejor calidad al mejor precio. Hoy Arco es un grupo en constante evolución, consolidado en un grupo con 3 divisiones de negocios: Alimentos de consumo masivo, Agro negocios y Packaging.

La Universidad Arcor fue fundada en el año 2008, y cuenta con programas de formación corporativos desarrollados e impartidos por consultores especializados. María Belén Vallone, quien fue gerente de Planeamiento y Desarrollo de Recursos Humanos Corporativo de Arcor (07/2007-12/2019) afirmaba que “El proyecto brinda una oferta educativa estructurada, que organiza y adapta el contenido y la modalidad de la formación de cada colaborador del grupo de acuerdo con su función, formación previa y desempeño, para desarrollar los comportamientos esperados por la organización definidos en sus modelos de competencias.” Esas competencias son liderazgo, innovación, trabajo en equipo, orientación a los resultados, al cliente, entre otras.

La empresa invierte, a través de esta iniciativa, en más de 35.000 horas de Capacitación por año, de las cuales un 80% son presenciales y un 20% se realizan bajo la modalidad e-learning a los que tienen acceso todos los empleados. Solo en 2012, 1.155 personas participaron de estos cursos, con un presentismo del 91% y un nivel de satisfacción del 82%.

Esta Universidad Corporativa le dio coherencia metodológica a todos los programas educativos; permitió establecer una visión central del aprendizaje dentro de la organización y sostener el proceso de cambio organizativo. Además, permitió crear una cultura común y sentimiento de pertenencia al grupo; mantener ventajas competitivas y organizar y maximizar la inversión en capacitación, expresaba María Belén Vallone en un encuentro realizado en la Universidad Católica de Córdoba.

Los programas educativos desarrollados bajo el marco de la Universidad, están dirigidos a todos los colaboradores y están conformados por Programas Corporativos y Programas orientados al desarrollo del Modelo de Competencias del Grupo

#### 5.2.6 Universidad Corporativa del Banco de Formosa.

Para su creación, diseño e inicio de actividades, la Universidad Corporativa del Banco de Formosa de Argentina ha contado con la colaboración de la Universidad Blas Pascal. Su Misión es “Favorecer el aprendizaje permanente y el auténtico desarrollo personal y profesional de los colaboradores de la entidad y otros públicos de la comunidad formoseña”. Para ello adopta planes de formación continua a medida de las necesidades que se presentan en un entorno dinámico, poniendo énfasis en el

desarrollo de conocimientos, habilidades y actitudes de cada individuo y con un enfoque hacia la consecución de los objetivos estratégicos.

Entre sus objetivos destacan la actitud proactiva para identificar necesidades y oportunidades de la continua educación, el trabajo en forma organizada y con planificaciones claras, sistemas de mejora continua para lograr programas de formación exitosos, espíritu innovador para lograr efectividad en la transferencia de aprendizajes, medir los resultados de las acciones de capacitación, realizar comunicaciones pertinentes y claras sobre las actividades y objetivos de la Universidad Corporativa.

En el año 2019 se realizaron 135 actividades de capacitación y 365 cursos, abarcando 31854 horas de formación, lo cual implica un incremento del 19% respecto del año anterior. Dichas actividades fueron repartidas entre personal externo, choferes y maestranzas, personal de sucursales, analistas y auxiliares administrativos, jefes de sector, Jefes de áreas, Gerentes, Contadores y Tesoreros, Directores y personal involucrado con el proyecto CORE.

Entre los programas y actividades de formación realizadas durante el año 2019 se destacan; el Programa de Formación de Mandos Medios: está integrado por una serie de 8 actividades que avanzan progresivamente hasta el desarrollo de competencias para alinear al equipo de trabajo con una Visión Organizacional Compartida. Sesgos Inconscientes: se abordó cómo influyen negativamente en el desarrollo de la persona y en el ámbito laboral, Sesiones de coaching ontológico para jefes de área y gerentes y actividades de motivación y reflexión que permiten el crecimiento personal y profesional de los empleados.

### 5.2.7 PwC Argentina

Se trata de una firma que brinda servicios profesionales y actualmente presenta una Escuela de Negocios a través de la cual buscan lograr el desarrollo de habilidades relacionadas principalmente a la gestión y liderazgo para generar valor y no meramente habilidades técnicas. Se enmarca dentro de su compromiso con la Sociedad en la formación de profesionales y ejecutivos en el "saber ser", con una visión responsable de los negocios

Esta escuela está estructurada en tres ámbitos principales; Aspectos Institucionales, Capacitación e Investigación. Y busca alcanzar los objetivos como alinear e integrar la matriz de capacitación global técnica actual de PwC Argentina, en el marco de un plan de carrera de la firma, con los nuevos programas de desarrollo personal, capacitar en habilidades soft de desarrollo personal – gerencial para fortalecer los perfiles de management y liderazgo de nuestros talentos, incrementar la empleabilidad de talentos como estrategia competitiva y valor diferencial para atraer talentos, generar una cultura dentro de la firma que integre las distintas líneas de servicio, promover la innovación a través de la generación de conocimientos, realizando aportes a los clientes y a la sociedad y formar en el “saber ser” con los otros, en el marco de una gestión corporativa sustentable.

La Escuela de Negocios de PwC Argentina ha generado un esquema de Alianzas con Universidades de primera línea, lo cual le permite certificar algunos programas, acceder a becas de la propia universidad, establecer sinergia a través de la investigación, y encarar conferencias en forma conjunta. Entre las Universidades con las cuales ya han cerrado acuerdos, podemos encontrar las siguientes: Universidad de San Andrés para el desarrollo del Programa de Formación Ejecutiva (PFE) orientado a Gerentes y de Gestión Estratégica (PGE) Para Senior Managers y Directores; con la Universidad Torcuato Di Tella para el desarrollo del Programa de Desarrollo en Management (PDM) orientado a Seniors; con la Universidad Siglo 21 para nuestros programas de Jóvenes Líderes (PJL) y con el IAE Business School para el desarrollo de la Cátedra de Gobierno Corporativo.

Esta Universidad Corporativa participa institucionalmente en organismos internacionales como Global Compact y el PRME (Principles for Responsible Management Education) de Naciones Unidas, siendo la primer Institución suscripta en este último organismo

## 5.2.8 MAPFRE

Mapfre es una compañía aseguradora multicanal con más de 30 años en el país. Por el año 2003 se comenzaba con un plan de expansión territorial, que llevó a la compañía a abrir oficinas en todo el país y a triplicar la cantidad de empleados en menos de 5 años. En Mapfre entienden a la Responsabilidad Social como “un compromiso voluntario estratégico que implica procurar la consecución de los objetivos empresariales al cumplir rigurosamente sus obligaciones contractuales y legales y aplicar criterios de equidad en las relaciones con los grupos de interés, contribuyendo a la satisfacción de las necesidades presentes y futuras de la sociedad en su conjunto”.

La Universidad Corporativa de MAPFRE nace para reforzar la oferta formativa que brinda la empresa, adaptándola a los nuevos tiempos y sus necesidades, teniendo en cuenta el paso estratégico de compartir conocimiento entre sus profesionales con el punto de mira siempre puesto en el cliente.

Fue diseñada a través del trabajo realizado en el año 2013 por un Grupo de Formación Internacional, en el cual participaron los responsables del Área Corporativa de RR.HH. y de Formación de España, Brasil, EE.UU., México, Turquía y Venezuela, y de las distintas unidades de negocio. Se estudiaron los programas transversales y se consensuó la estructura del nuevo modelo global de formación, cómo debía ser su lenguaje común y las líneas estratégicas de homogeneización de los planes de formación.

La iniciativa presenta una estructura basada en un modelo global de formación y de doble configuración, ya que está formada por campus presenciales y una plataforma virtual.

Actualmente cuenta con un campus físico ubicando en Madrid (España) el cual está operativo desde el año 2012 “Campus monte del Pilar”, otro en México y otro en Brasil, y su campus virtual denominado “eCampus MAPFRE”.

Se configura en cuatro ejes fundamentales: Formación técnica y comercial, formación transversal (la cual cuenta con tres escuelas), escuela del liderazgo y escuela de desarrollo profesional.

Este espacio está dirigido principalmente a empleados y agentes, siendo el área de Recursos Humanos quien impulsa y gestiona todas las acciones formativas e invita a

los empleados para realizarlas de acuerdo a sus respectivos planes anuales de formación.

Desde la Empresa sostienen que “El verdadero éxito de esta iniciativa depende, en gran medida, de cada uno de los empleados: del intercambio y empeños reales, de su curiosidad, de la predisposición que muestren hacia la innovación, y del grado de aprendizaje individual y colectivo que alcancen”. Según su informe anual, la Compañía ha invertido unos 18.409.025,00 euros en formación durante el año 2019, lo que representa un incremento de 2.946.424 euros más que en el año anterior, obteniendo una inversión media por empleado de 536,30 euros. En cuanto a las horas de formación, ha invertido un total de 1.518.411 horas para el año 2019, lo cual implica 44,2 horas de formación media por empleado. Este total se ha compuesto por un 5% de directivos, 13% por puestos de jefes y mandos, 52% por técnicos, y un 30% por administrativos.

En el año 2019 se han realizado más de sesenta programas de desarrollo global de carácter técnico y transversal, en los cuales han participado 428 empleados, la escuela de liderazgo lanzó un programa dirigido al primer nivel de la organización al cual asistieron 89 participantes, y la escuela de desarrollo profesional, ha implementado dos programas, contando con una participación de 46 personas de 8 países distintos. Además contó con una formación en innovación con dos programas online, y obtuvo una inscripción de 1643 personas desde su lanzamiento en el mes de julio del mismo año.

### 5.2.9 Energy Learning Center: Pan American Energy

En 1997 nace la Empresa Pan American Energy, tras la fusión de Amoco y Bidas. Convirtiéndose en la principal compañía integrada privada de energía de la región, se dedica a explorar y producir petróleo y gas, refinamiento de petróleo y comercialización de combustibles y lubricantes. Cuenta con una participación del 17% en el mercado argentino de hidrocarburos y del 17 % en la comercialización de combustible en Argentina.

Energy Learning Center (ELC) es la universidad corporativa de PAE inaugurada en el año 2013, compañía dedicada a la exploración y producción de petróleo y gas, que brinda capacitaciones in compañía con ambiciosos programas dirigidos a todos los



niveles de la Organización y mantiene alianzas con instituciones académicas de prestigio. Forma a sus colaboradores en habilidades técnicas, de gestión y de liderazgo, y los contenidos de los planes de estudio están alineados con los máximos estándares de calidad y tienen en cuenta las tendencias de la industria y la estrategia del negocio.

"El Energy Learning Center busca asegurar la generación y transferencia del conocimiento dentro de la organización", afirmó Eugenia Huergo, Gerente de Gestión del Talento de Pan American Energy.

En cuanto a su estructura cuenta con cuatro escuelas: la de Management, que aborda las competencias genéricas y de liderazgo en alianza con universidades de prestigio; y las tres escuelas segmentadas por disciplina: Operaciones, Staff, Seguridad & Medio Ambiente.

En la nota realizada para infoae en noviembre del año 2016, Eugenia Huergo señalaba que "Durante el último año el 75% de sus actividades fueron dictadas por facilitadores internos, es decir, miembros de la compañía que transmiten su conocimiento a otros, asegurando su cascadeo"

Según registros encontrados en la página web de la agencia de noticias "Energías Patagónicas" en el año 2016 la Empresa invirtió más de ochenta y ocho mil horas de capacitación en pos del crecimiento profesional de sus colaboradores, y unos dos mil cuatrocientos dólares promedio por persona.

### 5.2.10 COCA COLA University

Coca-Cola University (Universidad de Coca-Cola, CCU): nuestra universidad global virtual, un espacio donde convergen todos los conocimientos y actividades de desarrollo de capacidades en la compañía Coca-Cola.

Florencia Díaz, Gerenta de Recursos Humanos de Coca-Cola Argentina en una nota publicada por la misma Empresa en su web señalaba la oportunidad de aprendizaje permanente y diverso como una de las cinco razones por las cuales trabajar en Coca-Cola es una experiencia única.

En aprendizaje lo exploran a través de proyectos siempre desafiantes y el intercambio de ideas con colegas talentosos hasta la oportunidad de recibir una capacitación en universidades de primer nivel.



En el año 2011 se creó una Universidad en Coca-Cola Andina Argentina, que en sus inicios contaba con solo dos programas, que perduran hasta hoy: Herramientas de Gestión y Management Estratégico.

El primer programa está dirigido a analistas seniors, jefes, supervisores y todos quienes tienen la oportunidad de crecer y desarrollarse en la empresa. Incluye módulos que abordan desde entendimiento del negocio, análisis del entorno y liderazgo, hasta gestión de proyectos, creatividad e inteligencia emocional. "Estos bloques se dan en cuatro semanas durante horario laboral en la Escuela de Negocios de la Universidad Católica de Córdoba", dice Ángeles Ejarque, Gerente de Selección, Capacitación y Desarrollo en Coca-Cola Andina Argentina. Agregaba Andrea Mantegari, responsable de Capacitación In Company y Programas a Medida de la Universidad Católica de Córdoba, respecto a su alianza con la Organización: "Se trata de un logro institucional que deja en evidencia nuestra capacidad para trabajar de manera conjunta y eficiente junto a empresas y responsables de recursos humanos en el desarrollo del talento humano en las organizaciones, aun en los escenarios más complejos".

Por otro lado, Management Estratégico va adaptando sus temáticas dependiendo del foco estratégico que se tenga para el año. Sus clases se imparten fuera de la empresa, durante cuatro o cinco días completos.

Luego la Universidad Andina en Argentina quiso también abarcar programas de formación en la Compañía. Y es así nació la escuela de Logística, de Manufactura y la Comercial.

### 5.2.11 Santander Rio

El Banco Santander Rio cuenta con el área de Gestión de Directivos y el área de Gestión de Personas para la gestión integral del talento humano. De esta manera buscan facilitar el desarrollo y formación de cada uno de los colaboradores, y gestionar las oportunidades de crecimiento para ellos.

Todos los empleados tienen acceso a un espacio virtual con diversos cursos, talleres e instancias de formación en línea. A su vez, el Banco diseña con destacadas universidades sus programas y diplomados en Gestión y Liderazgo, Oficiales Pymes,

Gerentes Comerciales, Desarrollo en Management, Posgrado en Finanzas, y Negocio Bancario, entre otras especializaciones.

Todos los colaboradores cuentan con un itinerario de formación diseñado de acuerdo a su puesto de trabajo, de manera tal que pueda dar respuesta a las necesidades específicas del sector donde se desenvuelve. Cuando finaliza esta instancia, obtiene una “certificación de saberes” que acredita los conocimientos adquiridos.

Aquellos empleados que quieran obtener una formación fuera de la Organización, pueden contar con descuentos especiales o tarifas preferenciales que les ofrece el Banco para acceder a cursos, talleres, carreras de grado, posgrados, etc. Existen convenios con varias Universidades dentro y fuera del país.

El Banco también cuenta con una Escuela de Riesgos en Argentina, que agrupa todas las actividades de capacitación para el área de riesgos y las áreas comerciales, brindando herramientas de desarrollo gerencial y habilidades directivas.

En lo relativo al desarrollo profesional, la banca cuenta con dos plataformas online, una denominada “Mi Perfil” la cual permite a los empleados completar y actualizar sus datos personales y laborales, comunicar proyectos, expectativas y realizar trámites. La otra es denominada “Employee Relationship Manager” la cual integra el conocimiento de la carrera, intereses y expectativas de las personas. Cuenta además con un programa de mentoring cuyo objetivo es que mentores reconocidos, transmitan y compartan su conocimiento y experiencia con colaboradores de la Empresa, que presentan un alto potencial, de manera tal que sean guiados en su camino de desarrollo y crecimiento.

El Mundo Santander es un programa de tres/cuatro meses de duración en el cual se asigna a un empleado a un país distinto al de su origen, ofreciendo una plataforma de desarrollo de nuevos proyectos que le permitan consolidar su conocimiento y experiencia.

En el año 2019 nació la Academia de Formación y Desarrollo, cuyo objetivo es desarrollar a las personas para que puedan reinventar la forma de ser y hacer banca. A través de la misma se traza un mapa para guiar a los empleados, buscando hacer vanguardia en la forma de enseñar y aprender.

Esta Academia tiene un consejo formado por los directores de cada área, y han puesto foco en cuatro ejes que presentan contenidos transversales: Negocios, Liderazgo, Cultura y Customer. El 80% de los contenidos son online y principalmente teóricos,

mientras que solo el 20% son presenciales, y están más relacionados a la parte práctica. Ponen gran énfasis en el multiplicador interno, es decir, aquellas personas de la Organización que se forman para luego transmitir sus conocimientos y experiencias, contando para el año 2019 con cuarenta y ocho multiplicadores formados y certificados, y siendo su objetivo llegar a los ciento treinta para finalizar el año 2020.

Según el Informe de Banca Responsable, la Organización ha invertido 164.633 horas de formación durante el año 2019, un 19.03% por empleado, que se han distribuido de la siguiente manera: un 22.62% al directorio, 0.5% promontorio, 83.4% faro, 88.80% solaruco y un 16.9% colaboradores.

### 5.2.12 DIRECTV Learning

Esta Empresa es una de los proveedores del servicio de televisión en el país. En cuanto a la capacitación de su Capital Humano, el objetivo es ofrecer una propuesta de formación variada y alineada con los pilares estratégicos que establecen cada año. Para ello se realizan talleres, en su mayoría de carácter optativo, excepto el onboarding, que se realiza el primer día de ingreso a la compañía y cuenta de talleres específicos de inducción.

Los empleados tienen su plan de desarrollo individual, el cual es planificado con su líder y que luego cargan como máximo dos veces al año, indicando cuales de las actividades de capacitación que ofrece DIRECTV Learning responden a sus objetivos de aprendizaje. Los Directores y Gerentes también trabajar en su propia plan de desarrollo, el cual será monitoreado por parte de Recursos Humanos.

Según su reporte de sustentabilidad correspondiente al año 2018, la Empresa dicto seiscientos sesenta y dos cursos, contando con 2.390 participantes, lo cual se traduce en 73.621 horas de capacitación aproximadamente, es decir, unas diecinueve horas anuales promedio por empleado.

### 5.2.13 U-RUS

Río Uruguay Seguros decidió realizar una nueva apuesta por el futuro, y lanzó su Universidad Corporativa “U-RUS”, iniciando sus clases el 18 de septiembre del año 2019.

El Presidente de la Empresa, Cr. Juan Carlos Lucio Godoy, daba testimonio de la necesidad de dicha herramienta de capacitación en una nota para ATPAS, la cual se fundamentaba en la dificultad de encontrar profesionales con algún grado de especialización en seguros. Ante esta falencia, y apostando a la socialización del conocimiento y los beneficios de capacitar a su capital humano, se decidió crear esta organización interna vinculada a la educación.

Agregaba además “El objetivo es amoldar la capacitación del capital humano a los objetivos de la compañía. Nosotros estamos desarrollando RUS en este contexto nacional, y teniendo en cuenta las particularidades de la economía regional en donde operamos. Estamos formando a nuestros colaboradores en sintonía con la estrategia de la empresa.”

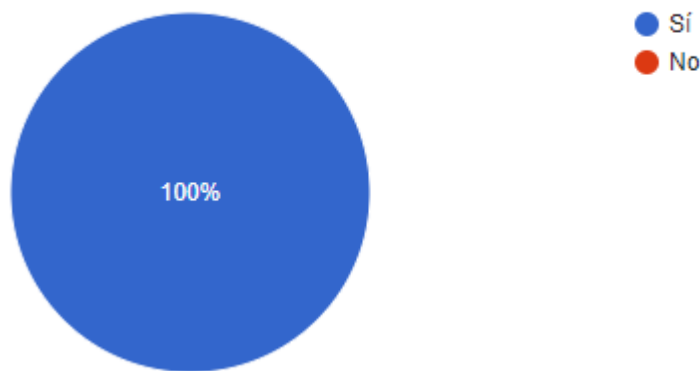
Respecto de los docentes, son profesionales propios o externos, dependiendo de cada caso, que ya han sido capacitados por capacitadores experimentados.

En cuanto a su estructura se divide en cuatro escuelas; Escuela de Cultura Corporativa, Escuela de Seguros, Escuela de Administración Economía y Finanzas y Escuela de Gestión y Desarrollo. La Institución en principio sería dirigida por un Consejo Superior Universitario, Un Comité Académico y una Coordinación General que articulara estos dos órganos. Todos ellos formados por parte del staff del Consejo de Administración de la Empresa, Consejeros, Egresados y personal de la propia Empresa.

### 5.3 Encuestas a informantes claves de empresas argentinas que han implementado este nuevo modelo de capacitación.

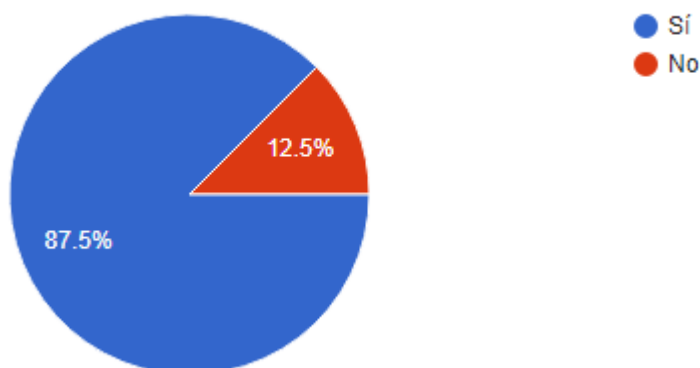
De las encuestas realizadas se pudo concluir con los siguientes datos:

Pregunta 1: ¿Existe en la empresa una persona o unidad con la responsabilidad de organizar actividades de capacitación?



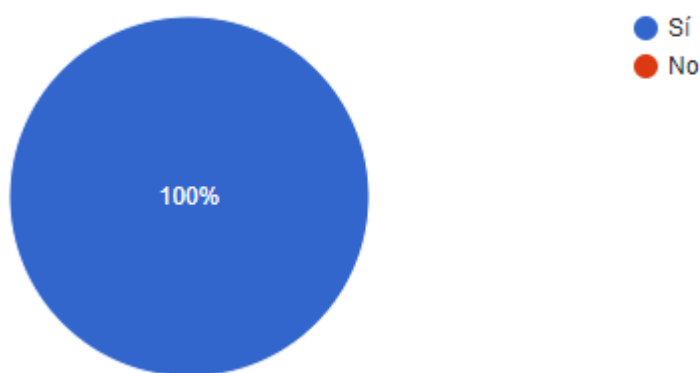
Un 100% de los encuestados ha respondido afirmativamente, por lo que podemos observar una gran relevancia por parte de las Empresas Argentinas a organizar y gestionar las capacitaciones. Esto no solo evita tener que incurrir en elevados costos de capacitación, sino que también les otorga la posibilidad de dirigir la misma con un fin específico de la Organización.

Pregunta 2: ¿Tiene la empresa un presupuesto específico para actividades de capacitación?



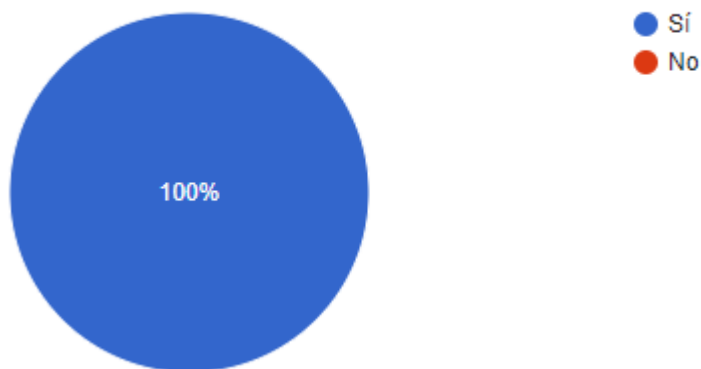
A través de estas respuestas podemos ver reflejada la importancia que tiene en la actualidad la gestión de la formación y actualización del capital humano de la empresa, siendo éste, por excelencia e elemento diferenciados con el resto de los competidores en el mercado.

Pregunta 3: Al menos una vez por año, la empresa, ¿pone en práctica algún procedimiento formal con el objetivo de identificar o evaluar necesidades de capacitación de su personal?

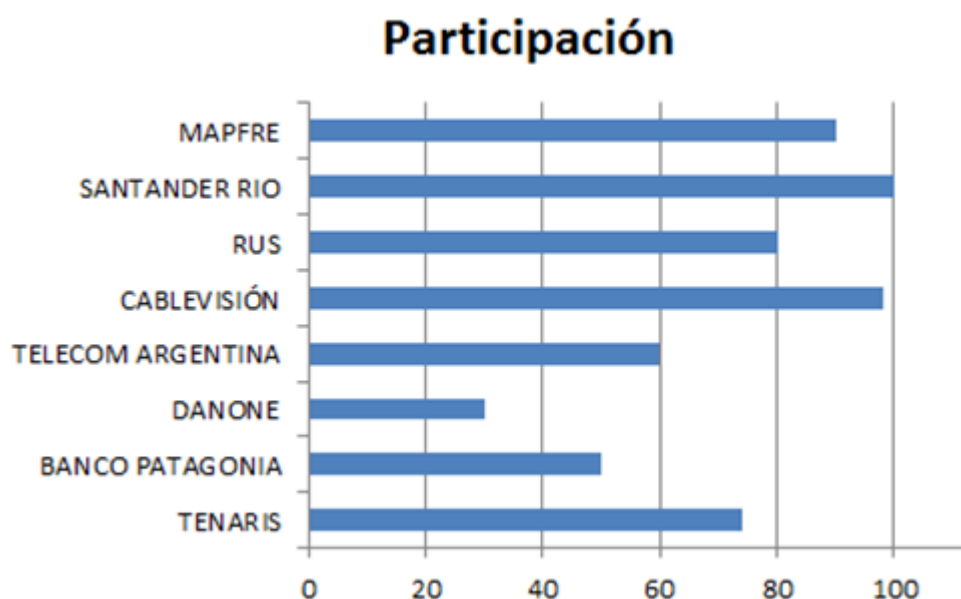


Podemos ver claramente lo valioso que es no solo la implementación de las Universidades Corporativas como herramientas de capacitación, sino es con su correspondiente medición. Necesitamos determinar índices u otras formas que nos permitan dar cuenta de cómo marcha el proyecto, cuales son las estadísticas, tanto para la mejora continua como para conocer los beneficios que obtuvimos en su andar.

Pregunta 4: Durante los últimos 12 meses, ¿participaron los trabajadores en actividades de capacitación decididas por la empresa, excluyendo los cursos obligatorios de Seguridad e Higiene?

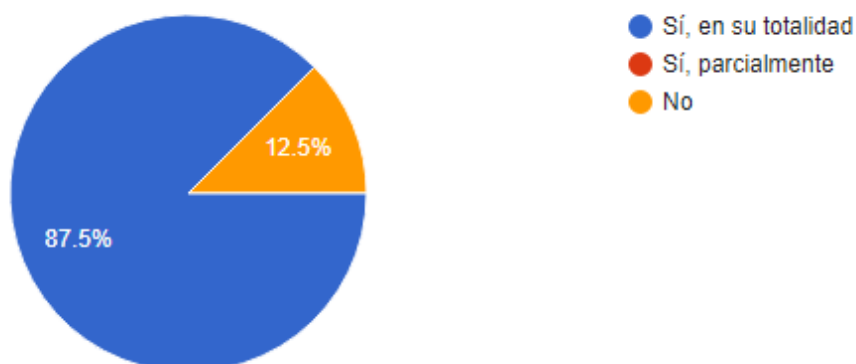


Pregunta 5: Aproximadamente, ¿qué porcentaje de los trabajadores de la empresa participaron de esas actividades? (Excluya los cursos obligatorios de Seguridad e Higiene)



Las Universidades Corporativas son herramientas de capacitación muy flexibles, que permiten adaptar los contenidos de forma dinámica a las necesidades de la organización. De las respuestas obtenidas podemos ver que hay una participación activa del personal en todas aquellas actividades ofrecidas por las propias empresas.

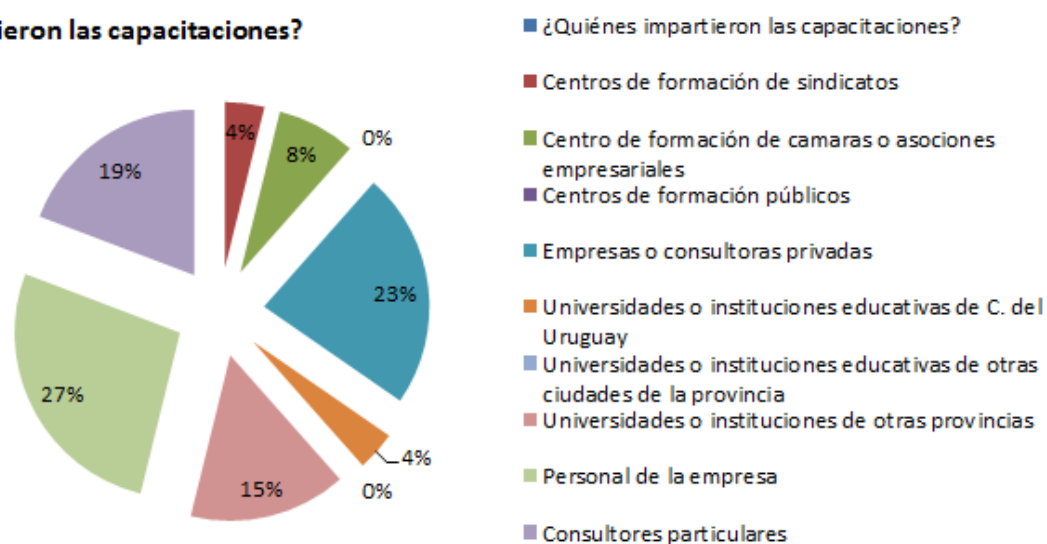
Pregunta 6: Alguno de esos cursos de formación, ¿fueron financiados, aunque sea de forma parcial, por la empresa?



Tal como hemos desarrollado a lo largo del trabajo, una de las principales causas por las cuales las empresas argentinas iniciaron este proyecto de Universidades Corporativas fue organizar y gestionar las capacitaciones y formaciones que brindaban a su personal, tanto las requeridas por las propias empresas, como aquellas que solicitaban sus colaboradores por incitativa propia.

Pregunta7: ¿Por quienes fueron impartidos los cursos ofrecidos?

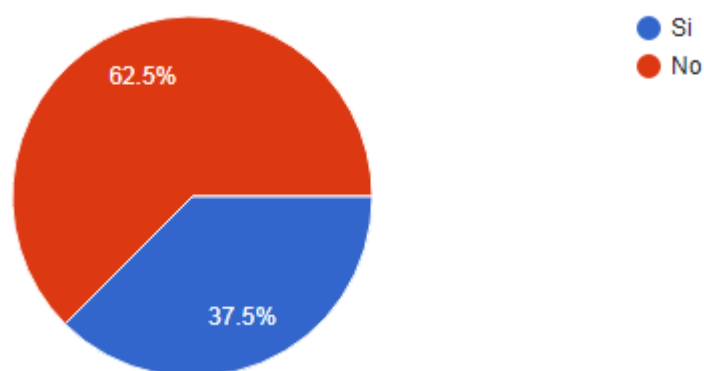
#### ¿Quiénes impartieron las capacitaciones?





De las respuestas obtenidas, podemos concluir que la mayor parte de las capacitaciones están siendo impartidas por empresas o consultoras privadas, luego le siguen los consultores particulares y personal de la propia empresa. Finalmente se menciona a las Instituciones Educativas y centro de formación de cámaras o asociaciones empresarias.

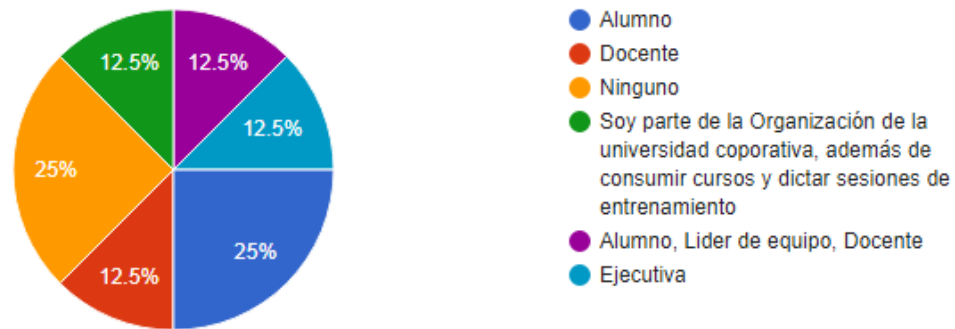
Pregunta 8: ¿Se comunican los planes de carrera que tiene la Empresa para el desarrollo de los colaboradores?



En las respuestas se refleja una gran desventaja al no comunicar el plan de carrera que tiene la Empresa con su personal. Si bien esto tiene una demanda de recursos a la hora de su desarrollo, es una herramienta fundamental a la hora de evaluar aspectos de motivación y retención de talentos dentro de la organización.

Por su parte la Universidad Corporativa colabora orientando al participante hacia el plan de carrera que se haya decidido por la empresa.

Pregunta 9: ¿Participa o participó de la Universidad Corporativa? ¿Cómo?



Del total de encuestados todos han participado desde un lugar distinto en la Universidad Corporativa, sin embargo, parecieran tener coincidencias en la percepción de esta nueva herramienta estratégica de aprendizaje.

Pregunta 10: ¿Cuáles son los beneficios que la Universidad Corporativa le ha otorgado a la Empresa?

### Beneficios de las UC a las Empresas



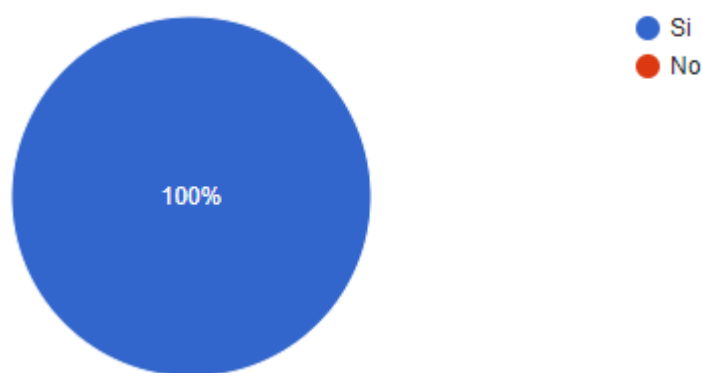
De las respuestas obtenidas podemos observar que:

Las Universidades Corporativas permiten a sus colaboradores desarrollar habilidades y conocimientos en lo concerniente a su puesto de trabajo y a sus deseos, lo cual contribuye directamente a la consecución de los objetivos de la Empresa manteniendo

un capital humano proactivo y experto en temas específicos del mercado en el que se desenvuelve.

También permiten mejorar las performance de los equipos de trabajo, motivar a los colaboradores, y lograr alinear estas herramientas con la cultura y estrategia de la empresa.

Pregunta11: ¿Existe la retroalimentación o seguimiento luego de una capacitación?



La retroalimentación en las Universidades Corporativas es valiosa tanto para quienes conduzcan esta herramienta estratégica, como al empleado que ha participado en las capacitaciones. Quienes lleven adelante la conducción podrán conocer cuál es la percepción de los propios participantes en todos los aspectos que hacen a la formación, recursos humanos, tecnología, materiales, etc. En relación al empleado le permitirá ganar confianza y reforzar aquello que está haciendo bien, saber en qué y cómo debe mejorar, y no menos importante, sentirá el apoyo y el interés de su responsable hacia él.

Pregunta12: ¿Qué tipo de capacitación prefieren los colaboradores?



De las respuestas obtenidas podemos concluir que las capacitaciones más requeridas por los colaboradores son aquellas relativas a funciones propias de su puesto de trabajo, luego le sigue aquellas temáticas sociales y de relaciones humanas, y por último se mencionan las innovaciones futuras.

## 6 Conclusión

Las Universidades Corporativas, son una herramienta más que tienen las Corporaciones para organizar y gestionar la capacitación de sus colaboradores, estableciendo un fuerte vínculo con la cultura de la Empresa y en sintonía con los objetivos estratégicos de la Organización. En la actualidad existen muchas empresas que están adoptando estas nuevas herramientas, las cuales no solo le permiten reducir presupuestos, sino que además permiten capacitar al personal en temas específicos que requiere la Institución, logrando una mayor productividad.

Es importante destacar la flexibilidad que existe en todo este esquema, ya que la Empresa puede adoptar distintas modalidades para realizarlo, como hemos visto, cursos, conferencias, talleres, realizados por personal interno experto en temas puntuales, o asesores externos que se contratan para tal fin, a través de acuerdos o convenios con instituciones educativas tradicionales, en forma presencial o por medio de un campus, entre otras. A mi entender, es una herramienta que si bien ha venido a resolver problemas puntuales que han arrastrado por año las Organizaciones, como el alto costo de inversión para mantener actualizado su capital humano, la poca especificidad que encontraban en el desarrollo de las curriculas de acuerdo a los rubros en el que se desempeñan, la retención de personas talentosas, la transmisión de experiencias y conocimientos de otros compañeros, les otorga a las Empresas una gran libertad para actuar en el campo del aprendizaje, manteniendo a su capital humano a la vanguardia en este contexto tan cambiante e impredecible en el que toca desenvolverse.

Las Universidades Corporativas que implementaron las Empresas argentinas como herramienta de capacitación del Capital Humano se caracterizan por crear planes de desarrollo para sus Empleados. Su principal función reside en crear y gestionar estructuras y estrategias de formación de acuerdo a las necesidades y requerimientos tanto de la Empresa como del propio personal, para lo que se tiene en cuenta su perfil de puesto, su plan de carrera dentro de Organización y sus preferencias.

Por lo general el contenido que aportan estas Universidades se organiza en escuelas que tienen sus propios programas y cursos, y son dirigidas y/o coordinadas por personas que pertenecen al nivel superior de la Empresa, o bien que están destinadas a esa única función y han tenido algún tipo de experiencia similar en otra Institución Educativa. La forma de impartir las capacitaciones suele ser muy práctica y flexible, aplicable a la metodología de la Empresa, y en la mayoría de los casos analizados poseen su propio campus.

La estrategia de desarrollar una Universidad Corporativa suele ser más viable en aquellas Empresas que reúnen determinadas características, como una cultura corporativa bien definida, la posibilidad de obtener recursos humanos expertos en las temáticas a desarrollar y contar con herramientas tecnológicas de calidad, teniendo en cuenta como premisa que todos los recursos invertidos en formación se optimizarán al generarse múltiples sinergias profesionales. Así también ha quedado evidenciado que quienes obtienen un mayor beneficio son aquellas Empresas que poseen áreas de conocimientos muy especializadas en determinados temas, o aquellas que se enfrentan constantemente a cambios y desafíos externos, pudiendo re-ubicar a sus empleados en función de las actividades que requiere la Empresa. No solo es un motor para la capacitación de competencias específicas y el desarrollo profesional del Empleado, también permite retener y captar talentos, unificar la cultura empresarial, aumentar el nivel de competitividad a nivel Empresa y a nivel Trabajador, permite fidelizar y motivar al personal logrando un mayor equilibrio entre sus expectativas y satisfacción personal.

Como resultado esta gran vinculación, las Empresas obtienen un aumento de su productividad que luego se traduce en mayor rentabilidad, aproximándose o consiguiendo los resultados esperados.

## Referencia Bibliográfica y Bibliografía.

*Competencias laborales: ¿cuáles valoran las empresas?* (18 de 08 de 08). Recuperado el 12 de 11 de 2018, de 2017: <https://www.empleos.amia.org.ar/actualidad-laboral/notas-y-noticias/competencias-laborales-cuales-valoran-las-empresas/>

*Ranking Mundial de Talento: Argentina mejoró, pero está lejos de los países europeos.* (20 de 11 de 2018). Recuperado el 21 de 11 de 2018, de Ambito Biz: <http://www.ambito.com/939992-ranking-mundial-de-talento-argentina-mejoro-pero-esta-lejos-de-los-paises-europeos>

Agudelo, R. Q. (30 de 04 de 2018). *Universidades Corporativas: la importancia de crear una cultura de capacitación empresarial.* Recuperado el 23 de 11 de 2018, de <http://www.elogos.cl/universidades-corporativas-la-importancia-crear-una-cultura-capacitacion-empresarial/>

Alles, M. (2005). *Desarrollo del talento humano basado en competencias.* Buenos Aires: Granica S.A.

Alles, M. (2007). *Comportamiento Organizacional.* Argentina: Granica.

Assefh, M. d. (23 de 10 de 2013). *El Cronista - Universidades Corporativas, clave para la gestión.* Recuperado el 25 de 09 de 2018, de <https://www.cronista.com/management/Universidades-corporativas-clave-para-la-gestion-20131023-0009.html>

Chavez Hernandez, N. (14 de 08 de 2014). *La universidad corporativa, una estrategia para fortalecer el aprendizaje organizacional.* Recuperado el 24 de 11 de 2018, de <https://degerencia.com/articulo/universidad-corporativa-estrategia-para-fortalecer-el-aprendizaje-organizacional/>

Chiappe, I. S. (29 de 06 de 2018). Recuperado el 25 de 03 de 2019, de <https://www.apertura.com/management/La-capacitacion-factor-clave-para-la-competitividad-en-empresas-industriales-20180629-0003.html>

Chiavenato, I. (2007, pág. 390). Administración de personal, el capital humano de las organizaciones, 8ª edición. En C. Idalberto, *Administración de personal, el capital humano de las organizaciones* (pág. 390). México, d. F.,: Mc Graw-Hill.

Conexiónesan. (06 de 10 de 2015). *Gestión por competencias: ¿Cuáles son los tipos de competencias dentro de una organización?* Recuperado el 20 de 11 de 2018, de <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2015/10/gestion-por-competencias-cuales-son-los-tipos-competencias-dentro-organizacion/>

- CRES. (04 de 06 de 2008:13). *Declaración Final de la Conferencia Regional de Educación Superior en América Latina y El Caribe*. Recuperado el 12 de 10 de 2018, de OEI: <https://www.oei.es/historico/salactsi/cres.htm>
- Dehter Mario. (19 de junio de 2012). *Universidades Corporativas*. Recuperado el 17 de noviembre de 2018, de [https://mariodehter.com/aprender/universidades-corporativas\\_5387/](https://mariodehter.com/aprender/universidades-corporativas_5387/)
- Diario Ámbito. (05 de 09 de 2019). *Sólo 3 de cada 10 argentinos tienen una mirada positiva del sistema educativo*. Recuperado el 06 de 09 de 2019, de <https://www.ambito.com/solo-3-cada-10-argentinos-tienen-una-mirada-positiva-del-sistema-educativo-n5052830>
- Diario La Nación. (11 de 01 de 2009). *La Nación - Empleos*. Recuperado el 20 de 10 de 2018, de <https://www.lanacion.com.ar/1088450-a-clase-sin-salir-de-la-empresa#comentarios>
- Don Hellriegel y John W.Slocum. (1976). *Comportamiento Organizacional*. Thomson.
- Drucker, P. F. (1999). *La gerencia de empresas*. Barcelona: Litopgrafía Rosés SA Gava.
- Emprende Pymes. (s.f.). *¿Qué es la capacitación?* Recuperado el 25 de 09 de 2018, de <https://www.emprendepyme.net/que-es-la-capacitacion.html>
- Ferrer Lopez, E. (05 de 2009). *Capital Humano número 232, suplemento formación y desarrollo*. Recuperado el 03 de 11 de 2018, de Universidades Corporativas, políticas y alianzas estratégicas: <http://pdfs.wke.es/1/0/8/2/pd0000031082.pdf>
- FV Zúñiga. (s.f.). *¿Qué entendemos por competencias laborales?* . Recuperado el 20 de 11 de 2018, de [www.upla.cl/.../wp.../Competencias-en-la-formación-y-en-la-gestión-de-talento.pdf](http://www.upla.cl/.../wp.../Competencias-en-la-formación-y-en-la-gestión-de-talento.pdf)
- G. Rodriguez Larbada. (01 de 04 de 2016). *LA CULTURA DEL APRENDIZAJE EN UNIVERSIDADES CORPORATIVAS*. Recuperado el 02 de 11 de 2018, de HACIA ORGANIZACIONES INTELIGENTES: <http://lorbada.com/es/espanol-la-cultura-del-aprendizaje-en-universidades-corporativas-parte-1-hacia-organizaciones-inteligentes>
- Gabriela Samela. (03 de 04 de 2012). *Diario Clarín*. Recuperado el 25 de 09 de 2018, de [https://www.clarin.com/empleos\\_y\\_capacitacion/Universidad-corporativa-grandes-empresas\\_0\\_SynzscSnD7g.html](https://www.clarin.com/empleos_y_capacitacion/Universidad-corporativa-grandes-empresas_0_SynzscSnD7g.html)
- García López, J. M. (s.f.). Recuperado el 08 de 07 de 2019, de <http://biblioteca.iplacex.cl/RCA/EI%20proceso%20de%20capacitaci%C3%B3n,%20sus%20etapas%20e%20implementaci%C3%B3n%20para%20mejorar%20el%20desempe%C3%B1o%20del%20recurso%20humano%20en%20las%20organizaciones.pdf>
- García López, J. M. (12 de 2011). *El proceso de capacitación, sus etapas e implementación para mejorar el desempeño del recurso humano en las organizaciones*. Recuperado el 20 de 10 de 2018, de Contribuciones a la Economía,; <http://www.eumed.net/ce/2011b/jmgl.html>
- Guerra, A. (30 de 01 de 2018). *El estado argentino ante la emergencia de las denominadas "Universidades Corporativas"*. Recuperado el 25 de 09 de 2018, de UNIVERSIDADES HOY:



[http://www.universidadeshoy.com.ar/despachos.asp?cod\\_des=66374&fb\\_comment\\_id=1782240975152462\\_1782887521754474](http://www.universidadeshoy.com.ar/despachos.asp?cod_des=66374&fb_comment_id=1782240975152462_1782887521754474)

Hector Federico Tamanini y Horacio Bergero. (junio de 2012). *Las universidades corporativas, un nuevo modelo de capacitación*. Recuperado el 22 de 11 de 2018, de <http://www.petrotecnica.com.ar/junio12/sinpublicidad/Universidades.pdf>

iProfesional. (18 de 08 de 2017). *Una de cada cuatro empresas en Argentina considera que el talento es un factor crítico para el desarrollo*. Recuperado el 24 de 10 de 2018, de <https://www.iprofesional.com/management/254524-personal-recursos-humanos-talento-Una-de-cada-cuatro-empresas-en-Argentina-considera-que-el-talento-es-un-factor-critico-para-el-desarrollo>

Jarvis, P. (2006). *Universidades Corporativas*. Madrid: NARCEA S.A.

Marelli, A. (2000). *Introducción al análisis y desarrollo de modelos de competencia*.

Mastache, A. (2007). Formar personas técnicamente competentes. En A. Mastache, *Formar personas competentes* (pág. 79). Buenos Aires: Novedades Educativas.

Robbins, S. P. (2004). *Comportamiento Organizacional 10a. ed.*. Mexico: Editorial Porgreso S.A. de C.V.

Romero, N. (01 de 04 de 2016). *La importancia de la cultura empresarial*. Recuperado el 24 de 11 de 2018, de Revista Recursos Humanos: <https://revistarecursoshumanos.com/2016/04/01/la-importancia-de-la-cultura-organizacional/>

Scheiner, S. (29 de junio de 2014). *La Nación | Economía - Universidades in house: desafíos de la capacitación con identidad*. Recuperado el 23 de julio de 2018, de <https://www.lanacion.com.ar/1705585-universidades-in-house-desafios-de-la-capacitacion-con-identidad>

Siliceo, A. A. (2004). *Capacitación y desarrollo del personal*. Mexico D.F.: IIMUSA S.A. de C.V. GRUPO NORIEGA EDITORES.

UNIVERSIDAD CORPORATIVA BRIDGESTONE,. (26 de 11 de 2018). *Universidad Corporativa Bridgestone*. Obtenido de <https://www.bridgestone.com.ar/es/corporativo/objetivo>

Workplace Learning Report. (2018). *Linkedin Learning*. Recuperado el 14 de 11 de 2018, de <https://www.cornerstoneondemand.com/sites/default/files/partner/asset/files/linkedin-learning-workplace-learning-report-2018.pdf>

Zauzich, I. (s.f.). *Blog Evaluar, La Universidad Corporativa es clave para retener talento humano*. Recuperado el 11 de 11 de 2018, de <http://blogs.evaluar.com/retener-talento-universidad-corporativa>