

# Índice

<b>Prólogo</b> de Ed Cohen.....	11
<b>Razón de ser</b> .....	15
<b>¿Qué es una universidad corporativa?</b> .....	17
<b>PRIMERA PARTE. Fundamentos de la universidad corporativa</b> .....	19
<b>1 Sistema de Detección de Necesidades Multinivel (SDNM)</b> .....	21
<b>1. Nivel estratégico</b> .....	23
<b>2. Nivel táctico</b> .....	27
2.1. Grado de alineación con la estrategia de la compañía.....	27
2.2. Prioridades de la unidad de negocio/área/equipo.....	29
2.3. Capacidades del equipo a desarrollar y mantener.....	30
2.4. Modelo de gestión del equipo.....	31
2.5. Herramientas de trabajo.....	33
2.6. Lanzamiento de productos y servicios.....	34
<b>3. Nivel operativo</b> .....	36

	4. Necesidades actuales y futuras .....	38
	4.1. Análisis del posicionamiento deseado por la compañía .....	39
	4.2. Descripción de la situación actual .....	40
	4.3. Identificación de la brecha de aprendizaje .	40
	4.4. Estableciendo prioridades en las necesidades de aprendizaje .....	41
<b>2</b>	<b>Estilo de gestión corporativo propio.....</b>	<b>43</b>
	1. Traducir la estrategia y valores corporativos en atributos propios de actuación de los mánager .....	45
	2. Diseñar el modelo corporativo de gestión.....	47
	2.1. Analizar/negocio .....	47
	2.2. Analizar/personas .....	49
	2.3. Planificar/negocio .....	49
	2.4. Planificar/personas.....	50
	2.5. Impulsar/negocio .....	50
	2.6. Impulsar/personas .....	51
	2.7. Controlar/negocio .....	52
	2.8. Controlar/personas .....	53
	3. Toma de decisiones.....	54
	4. Integrar los atributos en el modelo corporativo de gestión.....	56
	5. Comunicación e implantación en el equipo directivo y responsables de equipo.....	57
<b>3</b>	<b>Organización: estructura interna de la universidad corporativa.....</b>	<b>59</b>
	1. Modelo organizativo .....	59
	2. Filosofía de gobierno .....	61
	3. Estructura interna.....	64
	4. Dirección estratégica .....	64
	5. Dirección académica.....	67
	6. Operativa .....	69

**SEGUNDA PARTE. Proyección de la universidad corporativa** ..... 73

**4 | Plan estratégico de la universidad corporativa: la hoja de ruta**..... 75

- 1. Público objetivo..... 77
- 2. Contenidos ..... 78
- 3. Metodología..... 79
- 4. Infraestructuras y tecnología ..... 81
- 5. Comunicación y notoriedad..... 82
- 6. Gobierno y equipo interno..... 82
- 7. Procesos internos ..... 83
- 8. Sistemas de medición ..... 84

**5 | Cadena de valor de la compañía y responsabilidad social corporativa** ..... 87

- 1. Grupos de interés internos ..... 92
- 2. Grupos de interés externos ..... 94

**6 | Aprendizaje permanente**..... 101

- 1. Matriz proceso/competencia..... 105
- 2. Itinerarios de desarrollo ..... 109
- 3. Autodesarrollo ..... 112
- 4. Aprendizaje activo..... 113

**TERCERA PARTE. Operatividad de la universidad corporativa** ..... 117

**7 | Estrategia de aprendizaje y estándares formativos** 119

- 1. Modelo instruccional ..... 121
- 2. Modelo de tutorización..... 127
- 3. Modelo de evaluación..... 132
- 4. Estándares de comportamiento de los facilitadores ..... 135

**8 | Personalización de los sistemas de gestión del aprendizaje** ..... 137

- 1. Oferta al participante ..... 138
- 2. Oferta al facilitador..... 140

	3. Diversidad y cambio de valores generacionales	142
	4. Individualización de los planes de desarrollo ...	146
<b>9</b>	<b>El ADN tecnológico de la universidad corporativa.</b>	151
	1. Principios metodológicos: recursos autogestionados y web 2.0.....	154
	2. Entornos virtuales de desarrollo .....	159
	3. Experiencias de aprendizaje <i>online</i> y colaborativo .....	161
	4. Plataformas de comunicación, dinamización y seguimiento.....	165
	5. La puesta en marcha: estrategia de implantación de las soluciones <i>online</i> de la universidad .....	168
<b>10</b>	<b>Sistema de certificación de la universidad corporativa .....</b>	171
	1. Certificación de participantes.....	172
	2. Certificación de profesionalidad.....	176
	3. Certificación de programas, itinerarios y contenidos .....	179
	4. Certificación de proveedores de desarrollo.....	180
	5. Certificación de calidad de la universidad corporativa .....	184
<b>11</b>	<b>Investigación, desarrollo e innovación (I+D+i) en la universidad corporativa.....</b>	191
	1. Política de I+D+i de la universidad corporativa	193
	1.1. Centros de I+D .....	194
	1.1.1. CDTI (Centro para el Desarrollo Tecnológico e Industrial) .....	194
	1.1.2. CORDIS.....	194
	1.1.3. EBN (European BIC Network).....	195
	1.1.4. CONACYT (Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología) .....	195
	1.1.5. FONDEF (Fondo de Fomento al Desarrollo Científico y Tecnológico)	195
	1.1.6. FINEP (Financiadora de Estudios e Proyectos) .....	196
	1.1.7. SBC (Small Business Corporation).	196
	1.2. Financiación.....	197

	2. Gestión de la cartera de productos y servicios de la universidad corporativa .....	198
	2.1. Impacto en los resultados de la compañía..	200
	3. Gestión del conocimiento de la universidad corporativa .....	201
	3.1. Definición de criterios de mejor práctica ...	204
	3.2. Identificación y captura de mejores prácticas de la compañía.....	205
	3.3. Filtro y clasificación de las mejores prácticas propuestas .....	205
	3.4. Difusión de las mejores prácticas seleccionadas .....	205
	3.5. Implementación de mejores prácticas .....	206
	<b>CUARTA PARTE. Difusión de la universidad corporativa .....</b>	<b>207</b>
<b>12</b>	<b>Equipo de impulsores internos de la universidad corporativa .....</b>	<b>209</b>
	1. Gestión del cambio y la innovación .....	211
	2. Aprendizaje formal e informal en la universidad corporativa.....	213
	3. Facilitadores del intercambio de conocimiento.	216
<b>13</b>	<b>Plan de comunicación y marketing de la universidad corporativa .....</b>	<b>225</b>
	1. Tratamiento del contenido de los mensajes.....	231
	2. Creación de canales y soportes.....	233
	3. Identificación de los agentes del cambio .....	234
	4. Comunicación a directores de área de negocio.	236
<b>14</b>	<b>Plan de notoriedad internacional de la universidad corporativa .....</b>	<b>239</b>
<b>15</b>	<b>Cuadro de mando de la universidad corporativa ...</b>	<b>251</b>
	<b>Bibliografía.....</b>	<b>263</b>
	<b>Índice de cuadros.....</b>	<b>273</b>

## Prólogo

La universidad corporativa Satyam es conocida como «el mundo del aprendizaje Satyam». Está orientada a las necesidades de aprendizaje de nuestros más de 50.000 asociados, ubicados en más de 60 países (diciembre de 2008). La velocidad con que se producen los cambios en el ámbito empresarial, potenciados por la interconexión de los mercados internacionales tanto a nivel económico como tecnológico, obliga a las universidades corporativas a un alineamiento directo con los temas y objetivos empresariales.

Esto significa que los profesionales en el campo educativo, especialmente los directores académicos, deben conocer el negocio de los negocios. Ya no es suficiente hablar el lenguaje de la enseñanza. Para ser eficaces en este campo los profesionales debemos ser capaces tanto de manejar el lenguaje de los negocios como de entender nuestras organizaciones, a nuestros clientes y a los clientes de nuestros clientes.

El aprendizaje ya no puede estar aislado en el aula ni encerrado dentro de un ordenador bajo el nombre de *e-learning*. Debe, en cambio, extenderse hacia el ADN de la organización pasando a formar parte de la totalidad de su accionar. Cada proyecto, reunión o interacción con el otro representa una oportunidad de aprendizaje para la cual nos debemos preparar y en función de la cual debemos alinearnos.

Administrativamente las universidades corporativas pueden continuar reflejando la estructura de las universidades académicas, y es allí donde la similitud debe terminar. Más que ofrecer un programa de estudio basado en materias obligatorias y optativas, el aprendizaje debe contemplar las necesidades actuales y específicas de la empresa, y al mismo tiempo promover las carreras profesionales de los empleados de la organización.

Para que esto suceda, el aprendizaje debe ser continuamente innovador y, a la vez, actual y específico. Por ejemplo, en Satyam ofrecemos aprendizaje a través de la difusión de contenidos digitales (*webcasting*) transmitido desde el Planeta Satyam nuestro estudio de transmisión multimedia (Internet, radio y televisión) dedicado al aprendizaje las 24 horas del día.

Nuestros asociados sintonizan los programas habituales, cuya duración nunca excede la hora, para aprender lo que necesitan, cuando lo necesitan. Los temas son actuales y relevantes. Este medio nos permite alcanzar niveles de innovación simples y múltiples, que van más allá de la mera reproducción de lo que sucede en el aula. Las transmisiones tienen un formato de programas de entrevistas (*talk show*) donde los participantes pueden llamar o mandar un correo electrónico con sus preguntas para obtener respuestas inmediatas. Este es un ejemplo de las innovaciones que nosotros, como parte de la comunidad educativa, debemos seguir buscando.

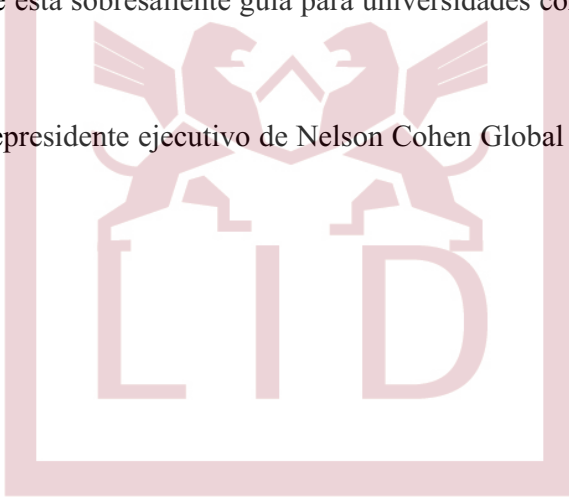
Dos reconocidos colegas míos, Tamar Elkeles y Jack J. Phillips, en su libro *El Director Académico: añadiendo valor dentro de una organización en proceso de cambio, a través del aprendizaje y el desarrollo* (publicado por Butterworth-Heinemann en octubre de 2006), articulan claramente el papel del director académico: «[...] es el de añadir valor, enfocando aquellos temas como alineamiento empresarial, manejo de recursos, innovación, servicio al cliente y ROI (*return on investment*)». El desafío es mostrarle a la organización dicho valor, de tal forma que los líderes empresariales y analistas financieros lo puedan entender y apreciar.

Estas definiciones refuerzan lo que mencioné anteriormente, es decir, que debemos conocer el negocio de los negocios para lograr un impacto preciso, claro y simple de percibir.

Los casos prácticos presentados en este libro proporcionan detalles y procesos de aprendizaje reales observados por los profesionales altamente capacitados de Overlap Consultores. Y quién mejor para escribir este libro que una organización que ha estado durante los últimos 22 años dedicada al mundo del aprendizaje.

Al leer cada capítulo, tómese el tiempo necesario para comparar y contrastar lo que cada una de las empresas logró con lo que usted está intentando hacer. De esa forma obtendrá el máximo valor posible de esta sobresaliente guía para universidades corporativas.

**Ed Cohen**  
Vicepresidente ejecutivo de Nelson Cohen Global Consulting





## Razón de ser

En 1989 Overlap inició su andadura con el fin de abordar el desarrollo profesional de los equipos comerciales en las compañías más destacadas del ámbito nacional e internacional.

La experiencia obtenida en este tiempo de trabajo conjunto con nuestros clientes y colaboradores ha consolidado un saber hacer en torno al aprendizaje en el ámbito laboral que nos permite disponer de metodologías de actuación y herramientas de trabajo de alto impacto, así como avanzar en la incorporación de las últimas tendencias en el ámbito de la formación y desarrollo de personas.

El área de I+D+i de Overlap está orientada a buscar en el ámbito del aprendizaje las mejores prácticas que permitan a las organizaciones reforzar la capacidad de sus equipos y mejorar el desempeño profesional en cada uno de los niveles corporativos: técnicos, comerciales, responsables de equipo y directores de negocio.

El concepto de universidad corporativa tiene su origen hace varias décadas, posiblemente desde la creación en 1956 de la universidad corporativa de General Electric, en Crotonville. Sin embargo, es a partir de los ochenta cuando surge el verdadero interés por su implantación como una evolución del departamento de formación hacia un paraguas estratégico para el desarrollo de los profesionales, clientes y proveedores de la organización.

En los últimos 20 años el número de universidades corporativas se ha incrementado como respuesta a la necesidad de las compañías de gestionar su conocimiento interno, proporcionar a sus empleados formación específica acorde a su perfil profesional y contar con una herramienta de implantación de la estrategia. De esta forma, los integrantes de la organización pueden cubrir los requerimientos de aprendizaje en la universidad de la empresa. Mientras tanto, la organización vincula los planes formativos a las necesidades del negocio, además de transmitir sus valores, cultura e historia.

El concepto de universidad corporativa que desarrolla Overlap se basa en los siguientes elementos clave:

- **Carácter estratégico:** las universidades corporativas adquieren un carácter estratégico ligado al plan estratégico de la compañía y a los objetivos de negocio, lideran la gestión del conocimiento en las empresas y se convierten en lugares de creación, investigación y transmisión de una cultura corporativa.
- **Apuesta por el capital humano:** las universidades corporativas construyen un amplio rango de experiencias y soluciones de aprendizaje con el objetivo de potenciar el talento de los profesionales como fuente de ventaja competitiva de las empresas.
- **Incorporación de mejores prácticas:** las universidades corporativas identifican y divulgan el conocimiento y las mejores prácticas en las diferentes áreas de negocio, generando sinergias e incrementando la eficacia y productividad de los equipos.

El presente estudio contempla la esencia de la experiencia sobre universidades corporativas que Overlap desarrolla a partir de la investigación y la puesta práctica en proyectos con nuestros clientes.

Este trabajo ha sido posible gracias a la valiosa colaboración y actitud investigadora del equipo de I+D+i de Overlap: Yolanda Merino Sánchez, Virginia Valdominos Pastor y Luís Rodríguez Cruz.

## ¿Qué es una universidad corporativa?

Consiste en una herramienta para la implementación de la estrategia de la compañía. Se instrumentaliza a través de la implantación e interpretación (*performance*) de 15 elementos clave, agrupados en cuatro familias.

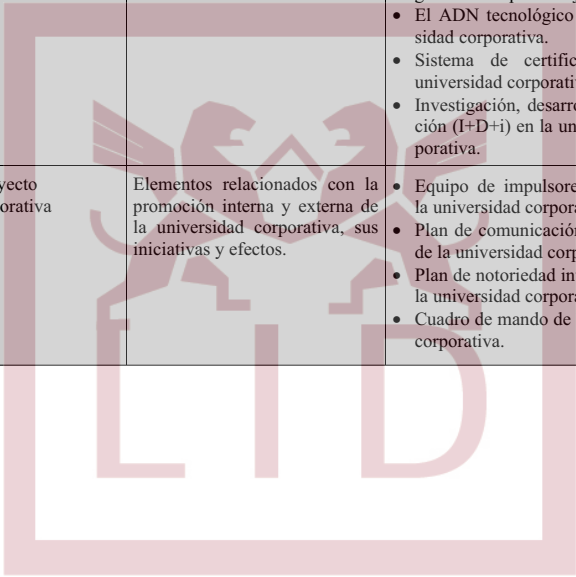
La universidad corporativa también consiste en:

«Un paraguas estratégico para el desarrollo y educación de los empleados, clientes y proveedores en orden de alcanzar las estrategias de negocio de la organización. Una manera de sistematizar y aerodinamizar los esfuerzos de aprendizaje y desarrollo de las compañías» (Meister, 1998, pp. 29-30)<sup>1</sup>.

«Una entidad educacional consistente en una herramienta estratégica diseñada para asistir a la organización padre en el alcance de su misión, conduciendo actividades que cultivan el aprendizaje individual y organizacional, el conocimiento y la sabiduría» (Allen, 2002, pág. 9)<sup>2</sup>.

«Una función estratégicamente alineada para la integración del desarrollo de las personas dentro de una organización específica» (Grenzer, 2006, pág. 1)<sup>3</sup>.

Familia	Descripción de la familia	Elementos componentes
Fundamentos de la universidad corporativa	Elementos básicos para la constitución de la universidad corporativa como entidad.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sistema de Detección de Necesidades Multinivel (SDNM).</li> <li>• Estilo de gestión corporativo propio.</li> <li>• Organización: estructura interna de la universidad corporativa.</li> </ul>
Proyección de la universidad corporativa	Elementos relativos a la previsión de la actividad de la universidad corporativa, así como de su efecto sobre sus participantes y otros grupos de interés ( <i>stakeholders</i> ).	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plan estratégico de la universidad corporativa (hoja de ruta).</li> <li>• Cadena de valor de la compañía y responsabilidad social corporativa.</li> <li>• Aprendizaje permanente.</li> </ul>
Operatividad de la universidad corporativa	Elementos clave para el funcionamiento diario de la universidad y la consecución de los resultados establecidos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estrategia de aprendizaje (<i>learning strategy</i>) y estándares formativos.</li> <li>• Personalización de los sistemas de gestión del aprendizaje.</li> <li>• El ADN tecnológico de la universidad corporativa.</li> <li>• Sistema de certificación de la universidad corporativa.</li> <li>• Investigación, desarrollo e innovación (I+D+i) en la universidad corporativa.</li> </ul>
Difusión del proyecto universidad corporativa	Elementos relacionados con la promoción interna y externa de la universidad corporativa, sus iniciativas y efectos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Equipo de impulsores internos de la universidad corporativa.</li> <li>• Plan de comunicación y marketing de la universidad corporativa.</li> <li>• Plan de notoriedad internacional de la universidad corporativa.</li> <li>• Cuadro de mando de la universidad corporativa.</li> </ul>



**Primera parte**

**Fundamentos de la universidad  
corporativa**



# 1

## Sistema de Detección de Necesidades Multinivel (SDNM)

Para que la universidad corporativa lleve a efecto la mejora del desempeño individual, de equipo y organizacional, el primer paso consiste en identificar qué es lo que la compañía necesita realmente. En este capítulo se describe qué es un SDNM y cómo contribuye a convertir los requerimientos del negocio de la compañía en iniciativas a realizar en la universidad corporativa. Profundiza en cómo realizar, desde un enfoque proactivo y proyectivo, el análisis de necesidades tanto actuales como futuras a distintos niveles: estratégico, táctico y operativo, y cómo la universidad corporativa se convierte en una herramienta estratégica para la consecución del plan de la organización.

El propósito fundamental de la universidad corporativa supone la mejora del desempeño, tanto de la compañía como conjunto y sus áreas de negocio, como de las personas que colaboran en la consecución de los objetivos. Partiendo de esta idea, la detección de necesidades en una organización cobra especial relevancia, convirtiéndose en la primera etapa dentro del proceso central de trabajo.

Para la creación de la oferta se tienen en cuenta las necesidades de implantación de la compañía, por lo que se propone realizar el análisis de las demandas, considerando tres niveles básicos de actuación: estratégico, táctico y operativo.

El SDNM es el instrumento que permite convertir estas necesidades en implantaciones a llevar a cabo desde la universidad corporativa y crear los planes de desarrollo.

El clásico proceso de detección de necesidades analiza la brecha (*gap*) entre el perfil ideal del puesto y el perfil real de la persona, y no considera otros niveles de información dentro de la compañía. Por el contrario, el SDNM sistemáticamente incorpora necesidades de la organización en conjunto, de las distintas áreas funcionales y/o equipos de trabajo y de los profesionales a nivel individual. Este planteamiento permite considerar el carácter estratégico de la universidad corporativa, configurándola como el vehículo de transmisión e implantación de la estrategia.

En este sentido, un elemento diferenciador consiste en la incorporación de la universidad corporativa como una de las líneas estratégicas de la compañía, lo que significa que forma parte del plan de negocio y le confiere una relevancia singular. Por lo tanto, la consecuencia directa del SDNM es la alineación del desarrollo de las personas con la estrategia de la compañía.

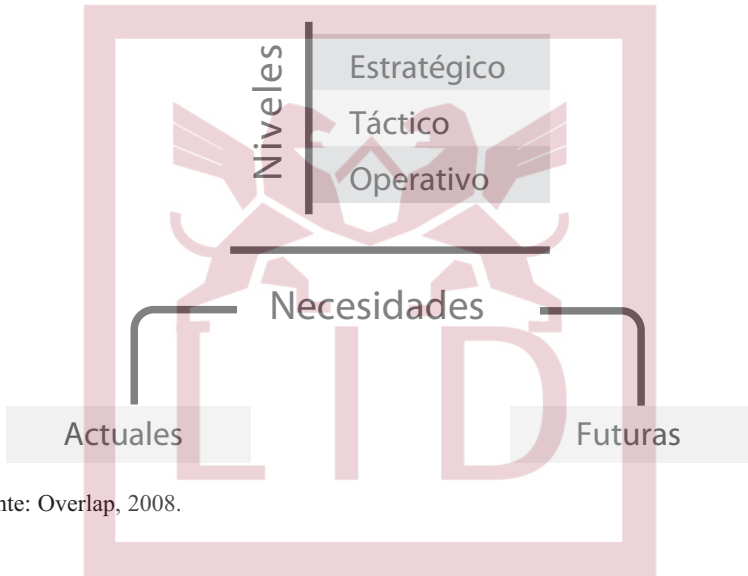
El SDNM pone de manifiesto otra característica que hasta el momento no estaba siendo considerada de forma regular al realizar su detección de necesidades, y consiste en el enfoque proactivo que se establece en este sistema. Tradicionalmente se han identificado las necesidades actuales al realizar la comparación entre el desempeño previsto y el real. El SDNM, sin embargo, busca la anticipación analizando las tendencias del mercado y considerando la estrategia de la compañía para adelantarse a los cambios, provocando los deseados. La organización elabora su plan estratégico marcando los hitos a lograr. La universidad corporativa apoya su consecución anticipando las necesidades de conocimiento de los profesionales y mandos para diseñar los futuros planes de

desarrollo. El SDNM realiza una doble comparación: por una parte, con la situación actual: lo que debería ser; y, por otra parte, con la situación deseada: lo que queremos que sea en el futuro.

En resumen, el SDNM presenta dos características principales:

1. Considera múltiples niveles de la organización.
2. Identifica necesidades actuales y futuras.

### Cuadro 1.1 Características principales del SDNM



Fuente: Overlap, 2008.

## 1. Nivel estratégico

El nivel estratégico aporta a la universidad corporativa la visión global necesaria para alinear su oferta con el posicionamiento interno y externo de la organización, por lo cual la implicación del consejero delegado de la compañía supone un gran impulso en la actividad de esta. Como ejemplo, el Instituto de Liderazgo de General Electric es seguido por su consejero delegado, quien estrechamente controla y ayuda a diseñar el plan de estudios de liderazgo (Wheeler, 2005, pág. 51).



- Posicionamiento interno.

En algunos casos el cliente principal es el comité ejecutivo, primando, por tanto, el análisis de necesidades en el nivel estratégico. Esto supone una orientación más estratégica que operativa. En el caso de Universitas Telefónica la fuente primaria de información para la creación de la estrategia de formación de la universidad fueron las líneas de actuación definidas por el comité de dirección.

Originalmente Motorola University centró su actividad principal únicamente en dos iniciativas estratégicas lideradas por el consejero delegado de la compañía, que debían trasladarse en cascada a la organización. Facilitó el desarrollo de la iniciativa de calidad, apoyó la expansión de la compañía en China y otras partes del mundo, y no se realizó formación en habilidades, desarrollo de competencias o de liderazgo fuera del contexto de estas iniciativas (Wheeler, 2005, pág. 27).

En un estudio realizado por la consultora Paladium, el 69% de los colaboradores no se consideran suficientemente informados sobre la estrategia de la empresa, por lo que no se consigue su implicación en el momento de implantarla. Por eso, la universidad corporativa asegura la implantación de la estrategia definida y es utilizada como vehículo para transmitir la cultura corporativa e integrar el sistema de valores en los comportamientos de los empleados.

La interrelación entre la organización y los empleados genera expectativas de comportamiento mutuas. La organización espera de sus empleados determinados comportamientos, mientras que los empleados, a su vez, desean recibir un paquete compensatorio. La claridad de expectativas entre empleado y organización garantiza la satisfacción y la continuidad de la relación laboral.

En Starbucks se realizó, como parte de la integración de sus empleados, una formación específica donde se exponía lo que la empresa ofrecía, qué expectativas debían tenerse sobre el puesto de trabajo y donde se explicaba lo que no se podía esperar de la compañía. De esta forma se logró evitar decepciones y aumentar el grado de confianza de los empleados.

Por lo tanto, la percepción de los empleados es otra información a tener en cuenta en el nivel estratégico, ya que explica posibles desviaciones en el cumplimiento de expectativas y afecta a los resultados de la compañía.

- Posicionamiento externo.

La organización interacciona con el entorno, influyendo y viéndose influida por él. A partir del análisis de este se construye el escenario actual y el deseado, incorporando información sobre los cambios y tendencias en el mercado y en el sector.

Con el fin de completar la percepción externa, se pueden incluir datos sobre la imagen que la compañía pretende conseguir en el mercado, a través de diversas fuentes como informes de responsabilidad corporativa, informes anuales de resultados y presentaciones a accionistas e inversores.

Por último, con objeto de conocer la imagen que la sociedad y el mercado tienen de la compañía, se incluyen indicadores sobre reputación corporativa, percepción del cliente sobre la marca y percepción de proveedores.

Las redes sociales incorporan a las organizaciones la posibilidad de conocer su reputación a través de servicios como el de RXL que permite recibir avisos cada vez que aparece la marca o un producto/servicio en Internet,

configurando alertas sobre nombres, productos, empresas, servicios o direcciones web. RXL busca entre la información publicada en *blogs*, webs, revistas, prensa, foros o redes sociales enviando los resultados por correo electrónico (Overlap, 2011).

Una compañía de servicios europea lanzó en 2007 una iniciativa para incorporar la opinión de clientes en la detección de necesidades. Para ello, contactó con una muestra representativa de clientes a los que se les preguntó acerca de las razones por las que habían decidido no aceptar la propuesta comercial de colaboración presentada. La información recopilada fue utilizada para el diseño de acciones formativas de su red comercial.

La universidad corporativa gestiona los *inputs* o las entradas de información provenientes de diferentes fuentes internas y externas configurando la detección de necesidades en el nivel estratégico del SDNM (véase cuadro 1.2).

**Cuadro 1.2 Inputs necesarios para la detección de necesidades en el nivel estratégico del SDNM**

<i>Posicionamiento Interno</i>		<i>Posicionamiento Externo</i>	
Contenido	Fuentes	Contenido	Fuentes
Misión y Visión	Análisis documental de: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Presentaciones corporativas</li> <li>• Políticas corporativas divulgadas en la organización</li> </ul>	Cambios y tendencias en el mercado/sector	Análisis de estudios de mercado
Cultura y Valores		Información corporativa ofrecida	Análisis documental de: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Informe anual de resultados</li> <li>• Presentación a accionistas e inversores</li> <li>• Informe de Responsabilidad Corporativa</li> </ul>
Modelo y objetivos de negocio Estrategia Corporativa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis de la documentación de las convenciones de directivos</li> <li>• Análisis documental de directrices estratégicas</li> <li>• Entrevistas alta dirección</li> </ul>	Percepción externa:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Indicadores de reputación corporativa</li> <li>• Análisis de la percepción del cliente sobre la marca (entrevistas, encuestas, cliente misterioso)</li> <li>• Análisis de percepción de proveedores (entrevistas, encuestas)</li> <li>• Imagen en internet y redes sociales</li> </ul>
Percepción del empleado	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Resultados encuesta de clima laboral</li> <li>• Resultados encuesta de satisfacción de empleado</li> </ul>		

Fuente: Overlap, 2008.

## 2. Nivel táctico

La estrategia de la organización se concreta en pautas de actuación en las distintas unidades de negocio/áreas/equipos. Para ello, la detección de necesidades a nivel táctico trata de identificar necesidades específicas en las distintas unidades y orientar las acciones de la universidad corporativa hacia la consecución de los objetivos de negocio.

Dofasco Inc., compañía canadiense de producción de acero, perteneciente al grupo estadounidense Arcelor Mittal, con el objetivo de construir la fuerza laboral del futuro perseguía una mejor alineación entre el área de formación y desarrollo y el negocio. Para ello estableció indicadores dentro del cuadro de mando de negocio para cada objetivo del área de formación y desarrollo, lo que permitía controlar los avances.

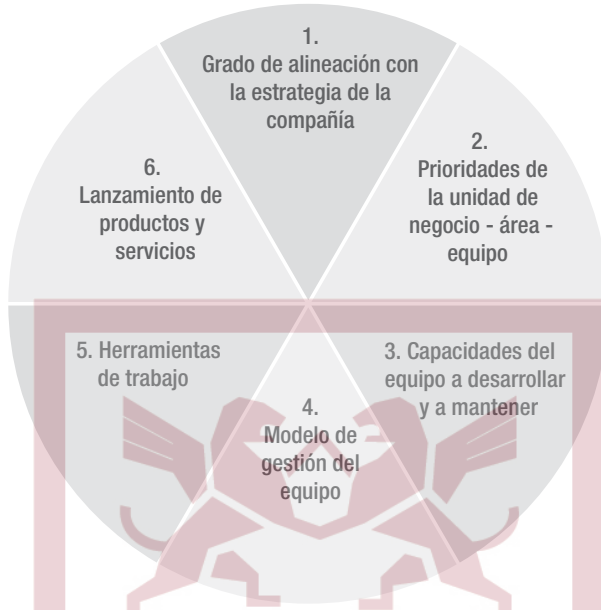
Mientras que en el nivel estratégico se trata de alinear a la organización como conjunto buscando acciones generales, en el nivel táctico se persigue la segmentación de necesidades en función de las exigencias y peculiaridades de cada unidad de negocio/área/equipo. La información recopilada en este apartado servirá para crear una oferta dirigida.

El desempeño de las unidades de negocio/áreas/equipos viene determinado por seis variables que se analizarán durante la detección de necesidades.

### 2.1. Grado de alineación con la estrategia de la compañía

El análisis se dirige a conocer en qué medida la unidad de negocio/área/equipo se encuentra alineada con el resto de la organización. Cobra especial relevancia en procesos de gestión del cambio y en la implantación de nuevos modelos de trabajo. Para su evaluación se utilizan listados de comprobación sobre los criterios clave para la compañía.

### Cuadro 1.3 Variables de análisis en la detección de necesidades a nivel táctico del SDNM



Fuente: Overlap, 2008.

A modo de ejemplo, el cuadro 1.4 muestra el extracto de una lista utilizada para evaluar en qué punto se encuentra la implantación del modelo de negocio de la compañía. En él se abordan diferentes áreas: organización, gestión, posicionamiento sectorial, orientación al cliente y personas, entre otras posibles, en las que a través de varios ítems se valora el grado de implantación de las acciones estratégicas.

Los objetivos y metas deben ser conocidos por la dirección de la unidad de negocio/área y por los integrantes del equipo, y deben estar definidos tanto a nivel temporal como de forma cuantitativa y cualitativa. La universidad corporativa, una vez identificados los puntos más desalineados, buscará acciones que comuniquen e impulsen estas iniciativas estratégicas. Aplicará así mismo los puntos fuertes de alineamiento en presentaciones al resto de la organización como elemento impulsor.

## Cuadro 1.4 Ejemplo de lista de implantación del modelo de negocio en una compañía de servicios

Organización			
Grado de implantación			
	1	2	3
Diferenciación de puestos comerciales y técnicos en función de potencial y volumen	1	2	3
Acuerdo con los clientes clave sobre procesos de trabajo y estándares	1	2	3
Gestión valorada			
Grado de implantación			
	1	2	3
Planificación semanal de la carga de trabajo de las áreas staff para evitar horas extra	1	2	3
Rentabilidad de los proyectos - clientes - sector - negocio	1	2	3
Posicionamiento sectorial			
Grado de implantación			
	1	2	3
Disponición del equipo adecuado por nivel de especialización y volumen	1	2	3
Selección de medios de carácter sectorial para realizar artículos	1	2	3
Orientación al cliente			
Grado de implantación			
	1	2	3
Elaboración del Plan Cliente anual	1	2	3
Consecución de las actividades programadas de marketing	1	2	3
Personas			
Grado de implantación			
	1	2	3
Comunicación relación carrera y retribución	1	2	3
Calidad de vida	1	2	3

Fuente: Overlap, 2008.

## 2.2. Prioridades de la unidad de negocio/área/equipo

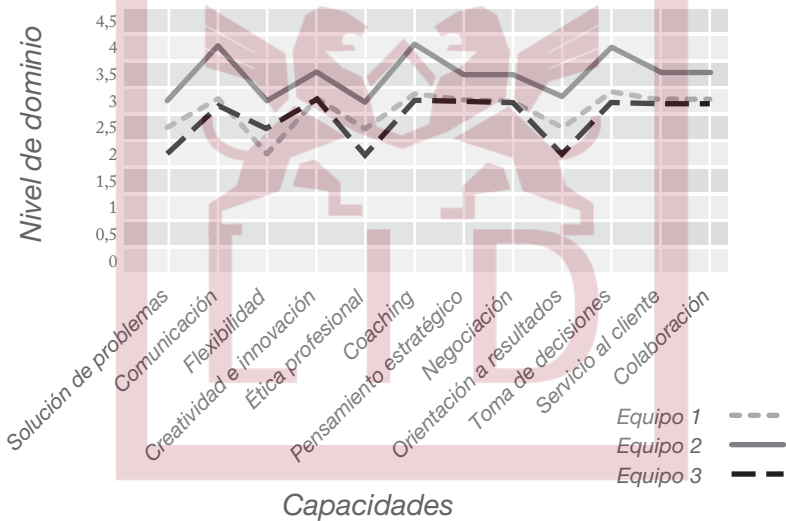
Se centra en conocer lo que es importante impulsar en cada unidad de negocio/área/equipo para, desde la universidad corporativa, integrar acciones dirigidas a reforzar estos aspectos apoyando el logro de los objetivos marcados.

Se tienen en cuenta los objetivos establecidos para la unidad de negocio/área/equipo y las iniciativas estratégicas llevadas a cabo para su consecución, considerando los recursos necesarios en su actividad. La universidad corporativa facilitará el desempeño desarrollando la oferta específica a cada unidad.

### 2.3. Capacidades del equipo a desarrollar y mantener

Los equipos muestran diferente nivel de desempeño, destacándose en ciertas capacidades y mostrando áreas de mejora que serán objeto de desarrollo por parte de la universidad corporativa. Se analiza cuáles son las capacidades demostradas para lograr los objetivos marcados, partiendo de los resultados globales obtenidos en la evaluación del desempeño.

**Cuadro 1.5 Resultados globales sobre el nivel de dominio de capacidades en tres equipos**



Se da la oportunidad de identificar sus propias oportunidades de capacitación y las fortalezas del equipo. Estas fortalezas son utilizadas por la universidad corporativa como mejores prácticas a mostrar al resto de negocios/áreas/equipos para aprovechar la experiencia adquirida.

Esta idea fue puesta en práctica por una entidad financiera española. El objetivo de la iniciativa supuso trasladar el conocimiento de

personas y equipos de desempeño excelente al resto de colaboradores en su mismo nivel. Para ello, se diseñaron rutas de conocimiento profesional a partir de la aportación de estas personas para el desarrollo del resto del equipo.

## 2.4. Modelo de gestión del equipo

Los equipos de trabajo eficientes son aquellos en los que existe confianza y cohesión entre sus miembros. Para lograr este sentimiento de equipo hay que crear condiciones incentivadoras. El fomento de la participación de los miembros y de la confianza (*rigorous candor*), a través de un diálogo objetivo, transparente y cercano entre el mando y los colaboradores, genera estas condiciones.

Leroy Merlin España utiliza una herramienta de evaluación sobre la etapa de desarrollo en la que se encuentran los equipos de trabajo: el test de evaluación de madurez de un equipo. Los resultados derivados de la aplicación de este instrumento permiten conocer tanto el nivel de madurez como los aspectos a abordar para fomentar su desarrollo y eficacia (véase cuadro 1.6).

En algunas compañías se detectan dificultades para que la estrategia comunicada a los mandos llegue al resto de colaboradores. El fomento de la confianza y la comunicación entre el mando y los colaboradores facilita la gestión del equipo. El 84,7% de los empleados prefiere, como medio de conocimiento de la estrategia, el contacto directo con sus jefes inmediatos: a través de reuniones (46%) o mediante presentaciones en cascada (28%) (Overlap, 2007).

El sentido de pertenencia de los colaboradores hacia la compañía está directamente relacionado con el grado de conocimiento que tienen respecto a los objetivos de la misma. Según Li (2010), el compromiso de los colaboradores se incrementa construyendo confianza con el equipo a través del intercambio transparente de información (véase cuadro 1.7).

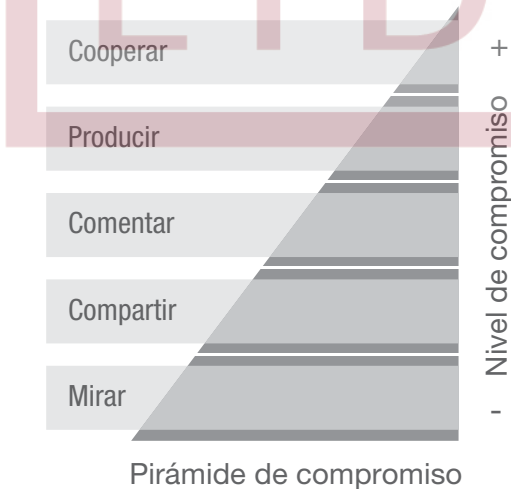


## Cuadro 1.6 Test de evaluación de madurez del equipo

*¿En qué etapa de desarrollo está el equipo?*

1. Dependencia	5 4 3 2 1	Independencia
2. Tensiones - ansiedad	5 4 3 2 1	Tranquilidad
3. Apoyo afectivo - seguridad	5 4 3 2 1	Escasa comunicación - inseguridad
4. Apoyo orientado a la tarea	5 4 3 2 1	Falta de apoyo en el trabajo
5. Necesidad de liderazgo constante	5 4 3 2 1	Autonomía en las decisiones
6. Luchas internas - huida	5 4 3 2 1	Cohesión
7. Aceptación - solidaridad	5 4 3 2 1	Críticas - rechazos
8. Interacción positiva	5 4 3 2 1	Interacción negativa
9. Participación escasa - nula	5 4 3 2 1	Alto grado de participación
10. Existencia de subgrupos	5 4 3 2 1	Sentimiento de unidad
11. Integración	5 4 3 2 1	Críticas gratuitas frecuentes
12. Expresión libre de ideas	5 4 3 2 1	Las ideas no se expresan
13. Se producen frecuentes "descubrimientos"	5 4 3 2 1	Claridad en los procesos, que se asumen
14. Existe lucha por el liderazgo	5 4 3 2 1	El líder está definido
15. Existe sentimiento de grupo	5 4 3 2 1	Disensiones frecuentes
16. Se premia la innovación	5 4 3 2 1	Se censura la innovación

## Cuadro 1.7 Pirámide del compromiso



Fuente: Li, 2010.

Los entornos virtuales permiten generar comunidades internas donde los integrantes del equipo pueden intercambiar mejores prácticas, gestionar el conocimiento del equipo y aprender de la experiencia de sus compañeros. El punto de partida para lograr este intercambio es la actitud de colaboración de los integrantes del equipo sustentado en un liderazgo abierto (*open leadership*) por parte del mando (Overlap, 2011).

La actitud del equipo y la forma en que es dirigido se analizan en la detección de necesidades poniendo especial énfasis en elementos de motivación, comunicación y liderazgo con el fin de diseñar la oferta de la universidad corporativa.

## 2.5. Herramientas de trabajo

El análisis del porcentaje de uso de las distintas herramientas de trabajo existente proporciona datos relevantes para la creación de acciones específicas de formación. La universidad corporativa, por una parte, crea acciones encaminadas a sensibilizar sobre la importancia del uso de las herramientas, y por otra parte, desarrolla acciones con el objetivo de profundizar en las funcionalidades de estas, de forma que se aprovechen al máximo y faciliten los procesos de trabajo.

Durante la implantación de un nuevo sistema de automatización de la función comercial en Philip Morris, el área de formación y desarrollo estableció un proceso cíclico de información sobre el uso y aprovechamiento de la herramienta. En las sucesivas acciones de formación se incorporaron los aspectos detectados como prioritarios, identificando las funcionalidades menos usadas y los usos incorrectos. Esta retroalimentación de la oferta formativa fue la clave del éxito de la implantación de la herramienta de trabajo.

La universidad corporativa crea el necesario estímulo para la gestión del cambio en la implantación de nuevas herramientas, desarrollando acciones de formación/comunicación previas al lanzamiento, que aseguren un nivel de conocimientos y habilidades.

Los PLE (*Personal Learning Environments*) suponen una apuesta de la universidad corporativa por la integración de aprendizaje y desempeño en el puesto.

## 2.6. Lanzamiento de productos y servicios

Un aspecto crítico del SDNM consiste en la formación planificada de la unidad de negocio/área/equipo sobre nuevos productos y servicios. La universidad corporativa recopila necesidades de formación sobre este aspecto con el objetivo de generar acciones que preparen a los equipos ante la llegada de estos. Esta actualización tecnológica se dirige a los distintos segmentos de la cadena de valor, aunque profundizando en la información a distintos niveles. Así, los comerciales encargados de la venta del producto en el mercado serán formados en detalle sobre las funcionalidades y los argumentos de venta de los productos y servicios, mientras que otros profesionales recibirán información genérica sobre los nuevos productos y servicios.

Vodafone, con el objetivo de lograr un aprendizaje integrado, estableció las acciones formativas a su red comercial combinando el conocimiento en producto con las habilidades clave para su venta.

Las compañías de automoción establecen dentro de la campaña de lanzamiento de un nuevo automóvil acciones formativas masivas a su red comercial, actualizando los conocimientos de sus productos y de sus ventajas frente a la competencia. El resto de empleados podrá asistir a acciones formativas más generales donde se realiza la presentación de los nuevos productos y servicios, logrando una visión global. Así mismo, se crearán acciones específicas para proveedores, clientes u otros segmentos de interés para la organización, donde se den a conocer las ventajas asociadas a la cartera de productos y servicios de la compañía.

La figura del prosumidor –en inglés, *prosumer*; es decir, el cliente como productor y consumidor de productos y servicios– requiere de la universidad corporativa una actualización de la información en redes sociales externas y comunidades virtuales donde se potencie

la conversación transparente sobre los nuevos lanzamientos, fomentando el aprendizaje sobre el uso, potenciales riesgos y beneficios de los productos y servicios corporativos (Tapscott, 2006).

La universidad corporativa cuenta con la implicación de los jefes de producto para llevar a cabo tanto la detección de necesidades, a través de la planificación de lanzamientos, como el desarrollo de acciones formativas a los distintos segmentos y el mantenimiento de las conversaciones en redes sociales, como expertos y responsables de los nuevos productos y servicios, con el apoyo de comunidades internas de producto/servicio.

Estas acciones de aprendizaje están dirigidas en un 80% a los lanzamientos al mercado. Sin embargo, el SDNM considera también políticas y servicios dirigidos al personal, impulsando que los propios trabajadores se sientan parte de la marca (*employee branding*).

**Cuadro 1.8 Lista de fuentes y contenidos del nivel táctico del SDNM**

Variables de análisis en la detección de necesidades a nivel táctico	Fuentes	Contenido
1. Grado de alineación con la estrategia de la compañía	<ul style="list-style-type: none"> <li>Entrevista Directores de Unidades de Negocio</li> <li>Áreas - Equipos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Alineación organización - unidad de negocio - área - equipo</li> <li>Conocimiento de los objetivos y estrategia corporativa</li> <li>Aspectos de menor alineación con respecto a las iniciativas estratégicas de la compañía</li> <li>Aspectos de mayor alineación con respecto a las iniciativas estratégicas de la compañía</li> <li>Nivel de conocimiento de la unidad de negocio - área - equipo con respecto a los objetivos y estrategia de la compañía</li> </ul>
2. Prioridades de la unidad de negocio - área - equipo		
3. Capacidades del equipo a desarrollar y a mantener	<ul style="list-style-type: none"> <li>Resultados del equipo en la evaluación del desempeño</li> </ul>	<p>Prioridades de la unidad de negocio - área - equipo</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Aspectos a destacar como apoyo en la consecución de los objetivos de la unidad de negocio - área - equipo en el próximo año</li> <li>Aspectos de focalización para acelerar el proceso de implantación estratégica</li> </ul> <p>Capacidades y desempeño del equipo</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Aspectos a desarrollar en el equipo</li> <li>Aspectos a mantener en el equipo</li> <li>Expectativas de desarrollo sobre el equipo</li> </ul>
4. Modelo de gestión del equipo	<ul style="list-style-type: none"> <li>Entrevistas Líderes Equipos</li> <li>Comunidades internas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Participación y toma de decisiones</li> <li>Comunicación interna</li> <li>Actitud: espíritu de equipo</li> </ul>
5. Herramientas de trabajo	<ul style="list-style-type: none"> <li>Análisis documental</li> <li>Entrevista área operaciones</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Herramientas de trabajo: uso y funcionalidades</li> </ul>
6. Lanzamiento de productos y servicios	<ul style="list-style-type: none"> <li>Entrevista Director Unidad de Negocio - Área - Equipo - Jefe de producto</li> <li>Redes sociales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Planificación anual de lanzamientos</li> <li>Presentación del portfolío de productos y servicios: funcionalidades y argumentos de venta</li> <li>Feedback consumidores y prosumer</li> </ul>

Fuente: Overlap, 2008.

Este cuadro detalla los distintos contenidos a recopilar en el nivel táctico del SDNM, según diversas fuentes de información, para cada una de las variables de análisis presentadas.

### 3. Nivel operativo

El tercer nivel de análisis en el SDNM es el operativo. La detección de necesidades en este nivel se realiza principalmente mediante la evaluación del desempeño de la persona. Esta permite conocer las capacidades del individuo en cuanto a la actuación realizada y los resultados obtenidos. A su vez, debe garantizar los principios de objetividad, transparencia, participación y equidad para la persona evaluada.

El Bank of Montreal Institute for Learning mantiene entrevistas con los clientes internos donde se les pregunta acerca de las diferencias entre su situación actual y la deseada. La brecha será una oportunidad identificada para el plan de negocio. Después se analizan cuáles son las destrezas y conocimientos que componen esa brecha, a fin de desarrollar soluciones para cubrirlo (Meister, 1998, pág. 31).

En la evaluación del desempeño se obtiene la información relevante para la composición de los itinerarios de desarrollo personalizados, realizando el análisis en torno a tres aspectos:

- Cumplimiento de funciones y responsabilidades del proceso de trabajo.
- Comportamientos, actitudes, habilidades y conocimientos mostrados.
- Valoración del rendimiento y logros obtenidos, tomando como referencia el cumplimiento de objetivos individuales.

El abanico de posibilidades para realizar la evaluación de desempeño contempla métodos basados únicamente en autoevaluaciones, y métodos que incluyen retroalimentación, como el caso de las evaluaciones 360°, en las que participan como evaluadores el mando, los compañeros y los colaboradores, además del empleado.

En Heineken España se llevó a cabo un proyecto de Centro de Desarrollo del Management (Management Development Center) donde se realizaba una evaluación del perfil profesional sobre la base de habilidades, conocimientos y conductas. Para ello contaban con diferentes herramientas de evaluación (*assessment*), cuyos resultados se combinaban en diferentes *inputs* para crear los planes de desarrollo directivo individualizados.

Cuando existe una gran masa crítica a considerar en la detección de necesidades, como es el caso de redes comerciales de distribuidores, se cuenta con herramientas de evaluación electrónica (*e-assessment*) para realizar la evaluación a nivel individual.

El éxito de la universidad corporativa se basa en el compromiso del mando y del participante con su desarrollo. Este compromiso se inicia en el nivel operativo del SDNM y es mantenido por el mando fomentando el autodesarrollo en sus colaboradores.

El resultado obtenido de la evaluación de desempeño permite a la persona conocer su desempeño profesional a través del reconocimiento de sus puntos fuertes, y las áreas de mejora identificadas establecen planes personalizados de desarrollo.

Las acciones de aprendizaje asignadas a cada persona pueden coincidir, total o parcialmente, con las de otros profesionales con similares necesidades. Las acciones diseñadas ganarán en personalización y calidad cuando se utilizan métodos más específicos y fiables en la evaluación del desempeño, como las evaluaciones 360°.

Las tecnologías web 2.0 permiten además extraer la percepción de los colaboradores sobre su propio desempeño de una manera ágil y sencilla, e incorporar de la misma manera soluciones de aprendizaje accesibles a cualquier profesional.

Así mismo, la universidad corporativa potenciará metodologías y contenidos personalizados según las necesidades concretas, manteniendo el objetivo de proporcionar a cada persona la solución más adecuada.

A modo de resumen, el SDNM:

1. El nivel estratégico trata de homogeneizar la visión de la compañía entre sus colaboradores.
2. El nivel táctico pretende conseguir mejoras en los cuadros de mando de los equipos.
3. El nivel operativo pretende mejoras individuales de los profesionales en función de sus características.

#### **4. Necesidades actuales y futuras**

El SDNM permite determinar las necesidades actuales y futuras de la organización. La universidad corporativa es responsable de cubrir los requerimientos mínimos de formación para cada puesto de trabajo. Sin embargo, el SDNM aporta un aspecto diferenciador: incorpora una visión proyectiva de la organización a partir del análisis de la evolución de mercado y supone la planificación estratégica y de lanzamiento de productos y servicios, así como el perfil previsto para los profesionales.

Un ejemplo ocurrido a partir del análisis del contexto próximo se vivió con el cambio de moneda al euro en las entidades financieras. En aquel momento se realizaron acciones de formación para prever las posibles consecuencias del cambio. El carácter innovador de la universidad corporativa a partir de la incorporación de las tendencias del sector, y del ámbito de formación y desarrollo, genera una ventaja competitiva a la organización. Las pautas de la filosofía web 2.0 pueden ser incorporadas como valiosas fuentes de información que aprovechan la inteligencia colectiva para el SDNM, y más adelante como nuevas metodologías de aprendizaje.

Una de las necesidades que se plantean en el nuevo entorno 2.0 se refiere a la alfabetización digital de los profesionales que han de incorporar a su función las habilidades, conocimientos y actitudes necesarias para optimizar sus relaciones y el desempeño en el puesto. La incorporación de los inmigrantes digitales al entorno 2.0

supone para la universidad corporativa la creación de itinerarios de desarrollo de esta competencia.

El proceso central de trabajo de la universidad corporativa se inicia con la detección de necesidades multinivel, que consta de cuatro etapas principales:

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

**Cuadro 1.9 Proceso SDNM**



Fuente: Overlap, 2008.

## 4.1. Análisis del posicionamiento deseado por la compañía

Se fija el posicionamiento elegido a desarrollar por la organización, tanto para cumplir con los requerimientos actuales como para orientar la evolución de capacidades a extender de cara al futuro. En esta fase se genera un documento con las líneas maestras a desarrollar en los niveles estratégico, táctico y operativo. Este documento da lugar a la información de entrada para la identificación de la brecha de aprendizaje.



El ciclo anual de la formación se actualiza a partir del SDNM, que define las novedades a introducir de acuerdo al posicionamiento de la compañía. En el caso de Universitas Telefónica se definió la estrategia educativa a partir de la información obtenida de la cumbre de directivos donde se marcaba el posicionamiento estratégico de la compañía en el mercado.

## **4.2. Descripción de la situación actual**

Se realiza la recopilación de la información sobre el estado actual de la situación en los tres niveles de análisis: estratégico, táctico y operativo. Con la información obtenida se dibuja el mapa de conocimiento con los puntos fuertes y áreas de mejora en cuanto a los comportamientos profesionales evaluados y las capacidades asociadas al desempeño en el puesto.

## **4.3. Identificación de la brecha de aprendizaje**

Supone el tratamiento de la información obtenida en las fases 1 y 2. Se realiza un análisis comparativo entre la situación ideal y la real, identificando la brecha existente en los tres niveles desde una perspectiva actual y prospectiva, obteniendo un único listado de necesidades detectadas que integre las distintas fuentes de información que se han usado.

El cuadro 1.10 muestra un mapa en el que se observan las diferencias entre los conocimientos actuales y los deseados para cada fase del proceso de trabajo, y en cada una de las habilidades. Este mapa ofrece información sobre cuáles son las áreas que requieren una mayor prioridad de desarrollo.

**Cuadro 1.10 Identificación de áreas de desarrollo dentro del mapa de conocimiento proceso/competencias**

*Área Prioritaria de Desarrollo*

*Proceso de trabajo*

	A	B	C	D
1		-1		
2	-1			0
3			-4	
4				
5		-1		
6				0
7	0			
8				-1

Fuente: Overlap, 2008.

#### 4.4. Estableciendo prioridades en las necesidades de aprendizaje

El listado de necesidades obtenido en la fase anterior debe ser transformado en un informe de necesidades prioritarias, que serán la referencia para la creación de los contenidos y metodologías de la universidad corporativa.

El SDNM descubre un amplio abanico de áreas de desarrollo que deberán ser acometidas a lo largo de un período de tiempo en función de los recursos disponibles. De esta forma es necesario establecer criterios como tiempo, impacto o coste para valorar las

necesidades, asignando un peso diferencial que configure el listado de prioridades de desarrollo.

El SDNM se realiza con una periodicidad anual, aunque pueden existir variaciones en función de los ciclos de trabajo establecidos en la universidad corporativa. Con el objetivo de garantizar una actualización adecuada a la evolución interna de la compañía y a los cambios del entorno es recomendable ajustar el proceso a períodos de máximo tres años, incluyendo durante este tiempo hitos anuales de revisión. En compañías pertenecientes a sectores de alto dinamismo, en cuanto a la incorporación de nueva tecnología y variación de productos y servicios, la identificación de necesidades se convierte en un proceso continuo.

