



# EDUCACIÓN

SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA



---

---

**SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA  
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL  
UNIDAD AJUSCO  
LICENCIATURA EN PEDAGOGÍA**

**LA PEDAGOGA EN LAS UNIVERSIDADES CORPORATIVAS DEL RAMO  
AUTOMOTRÍZ**

**TESINA**

**QUE PARA OBTENER EL TÍTULO  
DE LICENCIADO EN PEDAGOGÍA**

**PRESENTA:**

**SABY VANESSA PÉREZ ALCÁZAR**

**ASESORA:**

**LIC: ELIZABETH ROA LUCIO**

**CIUDAD DE MÉXICO, ENERO DE 2023.**

## **Agradecimientos**

A este trabajo de titulación que me ayudo a confirmar mi espíritu pedagógico y así retomar mi formación profesional...

A quienes siempre me dijeron que sí, pusieron sus límites, pero no dudaron en apoyarme...

A mis padres y hermanos que fueron actores activos de mi historia...

A mis hijas, que son determinantes cuando se trata de creer en mí...

A mi esposo, con quien he decidido compartirlo todo...

Indiscutiblemente a Dios porque siempre acondiciona el camino...

Y por sobre todo a mí.

## ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	5
CAPÍTULO I. UNIVERSIDADES CORPORATIVAS Y SU LABOR EDUCATIVA COMO CAMPO DE ESTUDIO DE LA PEDAGOGÍA	9
1.1 Contexto de las Universidades Corporativas en el mundo	9
1.2. Evolución del concepto de Universidad Corporativa	11
1.3. Universidades Corporativas frente al Neoliberalismo	15
CAPÍTULO II. ANTECEDENTES DE LAS UNIVERSIDADES CORPORATIVAS EN MÉXICO	22
2.1 Antecedentes Internacionales de las Universidades Corporativas	22
2.2. Universidades Corporativas con impacto en México	26
2.2.1 Universidad Volkswagen	29
2.2.2 Universidad de Liverpool	29
2.2.3 Universidad Corporativa Gas Natural Fenosa	30
2.2.4 Universidad Corporativa Femsa	30
2.2.5 Universidad Corporativa Lala	31
2.2.6 Universidad Corporativa ADO	32
2.2.7 Universidad Corporativa Bancomer (BBVA)	32
2.2.8 Universidad Corporativa General Motors México	33
2.2.9 Universidad Corporativa Nissan	35
2.2.10 Universidad Corporativa Estafeta	35
2.2.11 Universidad Soriana	35
2.2.12 Universidad Sura	36

2.2.13 Universidad Corporativa CFE	36
2.3. Fundamento pedagógico en las Universidades Corporativas	37
2.3.1. Andragogía en las Universidades Corporativas	37
2.3.2. Capacitación por Competencias en México	43
2.3.3. Marco Legal de la Capacitación en México	48
CAPÍTULO III. EL PAPEL DE LA PEDAGOGA EN LA CREACIÓN DE LA UNIVERSIDAD CORPORATIVA GM	58
3.1 Contexto de creación de la Universidad Corporativa General Motors México	58
3.1.1 Cultura organizacional	60
3.1.2 Alcance de la formación profesional de GM	62
3.2. Primera Fase: Diseño de la Universidad Corporativa de GM	65
3.2.1 Objetivo y funciones de la Universidad Corporativa GM	65
3.2.2 Equipo profesional y sus aportaciones para el diseño de la UCGM	68
3.2.3 Análisis operativo y funcional de puestos para el diseño de estándar de competencia elaborados desde la mirada pedagógica	69
3.3 Segunda Fase: Desarrollo de la Universidad Corporativa GM	72
3.3.1. Definición de estructura de UCGM	72
3.3.2. Diseño del mapa curricular	73
3.3.3. Fundamento educativo	75
3.3.4. Metodología de enseñanza y enfoque didáctico	77
3. 4. Tercera Fase: Evaluación y mantenimiento de Universidad Corporativa GM	79
3.4.1 Evaluación del Mapa curricular	80
3.4.2 Evaluación del impacto al negocio	82

3.4.3 Evaluación del Retorno de inversión	83
CONCLUSIONES	87

## INTRODUCCIÓN

Como parte de mi experiencia profesional en el Área de Recursos Humanos de diferentes empresas, desde el 2003 he participado en el desarrollo de cuatro Universidades Corporativas. Estas tienen como principal objetivo alinear la cultura organizacional, el talento (recurso humano) con la estrategia de la empresa, así como formar semilleros de talento para la misma organización.

Estas Universidades Corporativas surgen en Estados Unidos a partir de la necesidad de enseñar a los colaboradores conocimientos especializados del negocio al que pertenece, que difícilmente se podían adquirir en la universidad tradicional, actualmente estas universidades forman parte de la cultura organizacional de empresas como: Disney (1962), Mc Donald's (1961), ADO (2014), General Motors (2016) y Elektra (2018).

Como pedagoga mi participación, desde la génesis del proyecto de la Universidad Corporativa de General Motors en 2013, el desarrollo de las fases que la integran hasta sus primeras evaluaciones y presentación de resultados fue activa y determinante. Lo anterior, me permitió desarrollarme como profesional en puntos medulares de este proceso como: diseñar el objetivo de la empresa para desarrollar la universidad corporativa, definir el perfil de ingreso y egreso de las cuatro escuelas que la conformaron, planear la malla curricular de estas, trabajar con expertos para desarrollar contenidos, definir los métodos de evaluación y generación de evidencias de aprendizaje así como proponer opciones de validez oficial de algunos de los estudios que ofrece. En cada una de las fases del proyecto, tuve la oportunidad de desarrollarme como profesional pedagógico y fortalecer diferentes habilidades aprendidas en mi formación universitaria de manera teórica.

Por lo anterior, el interés por abordar este tema, si bien, nace de mi experiencia profesional en General Motors México, también resulta de mi motivación para aportar información relevante para futuros egresados de la carrera de Pedagogía.

Adicionalmente, en estos proyectos trabajé con equipos multidisciplinarios, psicólogos, profesores, expertos en diferentes áreas de la empresa, ingenieros, entre muchos otros; lo que me permitió aprender de diferentes temas involucrados en la formación de profesionales, complementar la formación de individuos, no sólo desde el punto de vista pedagógico, sino también desde la perspectiva del trabajo colaborativo.

Desde mi experiencia, en este proyecto, considero que la participación de la pedagoga como especialista en temas de formación, cobró fuerza y protagonismo cuando los profesionales del Área de Recursos Humanos identifican como imprescindible que una pedagoga formara parte del equipo creativo en el desarrollo de una universidad corporativa, pues este puede ofrecer directrices en un proyecto que cuenta con altas inversiones de la empresa y grandes beneficios para sus trabajadores.

A partir de la argumentación precedente están claros los elementos predominantes de mi interés en esta investigación, por ello, la pregunta general de este estudio es:

¿Cuáles son las aportaciones de una pedagoga en el diseño, creación y desarrollo de una universidad corporativa en México?

Por lo anterior, esta investigación también busca responder a las siguientes cuestiones particulares:

- ¿Cuáles son las aportaciones educativas de las Universidades Corporativas en México?

- ¿Cuáles son los antecedentes y fundamentos pedagógicos de las Universidades Corporativas en México?
- ¿Cuáles son las aportaciones pedagógicas durante las fases para la creación de una universidad corporativa en México?

En el primer capítulo describo el contexto en el que surgen las Universidades Corporativas, la evolución que ha tenido el propio concepto a nivel global, particularmente en el tema de capacitación y finalmente como el fenómeno de las Universidades Corporativas ha tomado fuerza frente al contexto del neoliberalismo en nuestro país.

En el segundo capítulo presento los antecedentes internacionales y nacionales de las Universidades Corporativas y cómo es que se han expandido en el contexto empresarial al abandonar la capacitación tradicional, enfocándose a ofrecer capacitación por competencias; con la finalidad de presentar la relevancia que tiene el tema para la pedagogía.

En el tercer capítulo presento mi experiencia profesional como pedagoga en las fases de la creación de la Universidad Corporativa de General Motor, las principales aportaciones que tuve en este proyecto; así como una mirada crítica desde el punto de vista de la pedagogía.

Asimismo, uno de los principales objetivos al realizar el presente trabajo es describir el papel y las aportaciones pedagógicas en la creación y desarrollo de una universidad Corporativa en el sector automotriz a través de documentar y reflexionar en torno a mi propia experiencia profesional.

Para ello se requieren describir los antecedentes internacionales y nacionales que tienen las Universidades Corporativas, así como describir el fundamento



pedagógico que presentan algunas Universidades Corporativas, en particular la desarrollada para el sector automotriz.

Por último, es de gran relevancia conocer las fases por las que atravesó la creación de la Universidad Corporativa de General Motors.

## **CAPÍTULO I. UNIVERSIDADES CORPORATIVAS Y SU LABOR EDUCATIVA COMO CAMPO DE ESTUDIO DE LA PEDAGOGÍA**

En este capítulo contextualizo el tema de las Universidades Corporativas en el mundo, así como sus orígenes y antecedentes en México, para situar a estas instituciones como campo de investigación de la pedagogía.

Actualmente, uno de los debates más significativos en el campo de las Universidades Corporativas es comprender y determinar el objetivo que persiguen, así como el impacto que tiene incluso el propio concepto. Si bien, el presente apartado no tiene el objetivo de solucionar este debate, sí explico la influencia que tuvo la globalización en la educación y en la formación profesional. Finalmente presento un breve análisis conceptual basado en la investigación teórico-documental.

### **1.1 Contexto de las Universidades Corporativas en el mundo**

Desde 1961, con la creación de una de las primeras Universidades Corporativas en el mundo: la Universidad de la Hamburguesa, el desarrollo de proyectos de igual magnitud no han parado, tal como menciona Lea (2013):

En 1985, los Estados Unidos cuentan con dieciocho Universidades Corporativas, número que va a aumentar considerablemente hasta alcanzar 2000 hoy en día, al comparar a las 2000 universidades tradicionales del país. La mayoría de los grandes grupos, en Europa, en Asia o en los Estados Unidos, poseen actualmente su propia universidad. Aunque, una de las más importantes es la de *Accenture a Saint-Charles* (Estado de Indiana) con un inmenso campus (2000 habitaciones, 700 personas a tiempo completo) y sus 60 000 participantes anuales; la más reputada es la de *General Electric a Crottonville*. (pág. 8)

La problemática a la cual responde esta investigación es que cada vez es más difícil ignorar el papel que tienen las Universidades Corporativas como espacios de formación y educación en las empresas, no se diga del entorno laboral, profesional y

personal de sus colaboradores. Por ello, el rol que desempeña cada una de las figuras que participan en ellas, debe contar con los conocimientos, habilidades y actitudes necesarias para lograr el objetivo de formación que se tiene.

Existe información de la historia, génesis y fases de desarrollo de las Universidades Corporativas, sin embargo, en su mayoría son de proveedores que ofrecen sus servicios como consultores y expertos en el tema. Sobre esta misma línea la relevancia de investigar sobre las Universidades Corporativas se refleja en la elaboración de distintas tesis, pues el tema aparece con Mónica Villagómez Pablo (2019) con la tesina a nivel licenciatura *La Universidad Corporativa como un Modelo de Formación y Profesionalización a través del e-learning*, de la Universidad Nacional Autónoma de México, la cual presenta el papel que juegan las Universidades Corporativas en México, este trabajo aporta información relevante del papel del pedagogo en el campo profesional, específicamente de las Universidades Corporativas.

La finalidad del trabajo que presento, es resaltar la importancia de la integración de las pedagogas en los procesos educativos de las Universidades Corporativas. Cabe señalar que existe poca información referente a las Universidades Corporativas, por lo cual el presente trabajo puede ser un referente para otras universidades de este tipo que buscan incluir en sus proyectos a pedagogas.

En este estudio sobre las Universidades Corporativas en el ramo automotriz, durante las primeras investigaciones relacionadas a la literatura existente no encontré registros de tesis en la Universidad Pedagógica Nacional relacionados con el tema. Resulta pertinente señalar que no atender la situación anterior desde la pedagogía, podría afectar el crecimiento de proyectos formativos en el ámbito empresarial, limitar

el crecimiento profesional de los líderes de las empresas, limitar también el desarrollo de nuevas Universidades Corporativas en México.

## **1.2. Evolución del concepto de Universidad Corporativa**

Es importante definir el concepto de universidad corporativa, para ello partiré de la siguiente cita: “vestir cualquier iniciativa de aprendizaje con la palabra universidad supone darle una pátina de prestigio” (U Corporate, 2015, 278). Por ello, resulta necesario hablar desde el propio concepto de universidad para después, describir qué es una universidad corporativa y cómo este concepto ha evolucionado a través del tiempo.

De acuerdo con la Real Academia Española el concepto de universidad se define como: “institución de enseñanza superior que comprende diversas facultades y que confiere los grados académicos correspondientes”. (Real Academia de la Lengua Española, 2019)

Las primeras universidades datan de principios de la Edad Media, las cuales, de acuerdo a Navarrete (2013), eran gremios medievales que a través de monasterios brindaban educación y conocimiento. Siguiendo al mismo autor, particularmente en México, desde 1551 en tiempos de la Nueva España, se tiene registro de la primera universidad fundada por mandato del Rey de España Carlos V, quien crea la Real Universidad de México, esta institución ofreció formación en temas de arte, medicina, derecho civil y eclesiástico, teología, gramática y retórica.

Actualmente, se reconocen a las universidades como formadoras de individuos y certificadoras de profesionales, que posteriormente puedan desempeñar un puesto en una organización y contribuir a la sociedad.

Sin embargo, de acuerdo con autores como Meister (2019), cada vez más organizaciones se han visto en la necesidad de contar con una formación continua que permita a sus colaboradores desempeñar de manera óptima sus funciones, adoptar la cultura y valores de la empresa y promover la mejora continua de éstos.

En este sentido, las Universidades Corporativas responden a la necesidad de formar continuamente a sus colaboradores de acuerdo al contexto dinámico que viven. Tal como menciona Aderson (2000), es un modelo emergente de la capacitación en el mundo corporativo. En la siguiente tabla se presentan las definiciones que han propuesto algunos autores.

Tabla 1 *Definiciones de Universidades Corporativas*

Autor	Definición	Año
Nash and Hawthorne	Una institución cuya misión principal no es la educación, sino la formación ofrecida por una empresa o industria a sus propios empleados.	1987
Jeanne Meister	Es el paraguas estratégico para ofrecer soluciones de aprendizaje para cada grupo de trabajo en la organización. Una universidad corporativa es responsable de dar forma a la cultura corporativa y fomentar el desarrollo de habilidades intangibles como liderazgo, pensamiento creativo y resolución de problemas.	1998
Mark Allen	Son entidades educativas que se constituyen como una herramienta estratégica diseñada para ayudar a sus organizaciones en la consecución de sus objetivos, a través de actividades que fomenten el aprendizaje y el conocimiento a nivel individual y organizacional.	2002
Peter Jarvis	“Un concepto estratégico que agrupa a aquellas instituciones creadas para formar y educar a los empleados y personal en general de la empresa con objeto de cumplir los objetivos de la corporación; son sistemas de enseñanza y aprendizaje más que universidades en el sentido tradicional”.	2006

Grenzer	Una función estratégicamente alineada para la integración del desarrollo de las personas dentro de una organización específica.	2006
Rubio	Son herramientas para la implementación de la estrategia de la compañía y su propósito fundamental es la mejora del desempeño, tanto de la empresa como conjunto y sus áreas de Negocio, como de las personas que colaboran en la consecución de sus objetivos.	2012
Grenzer	Están orientadas al desarrollo de nuevas actividades empresariales y la creación de nuevas estructuras y relaciones organizacionales.	2018

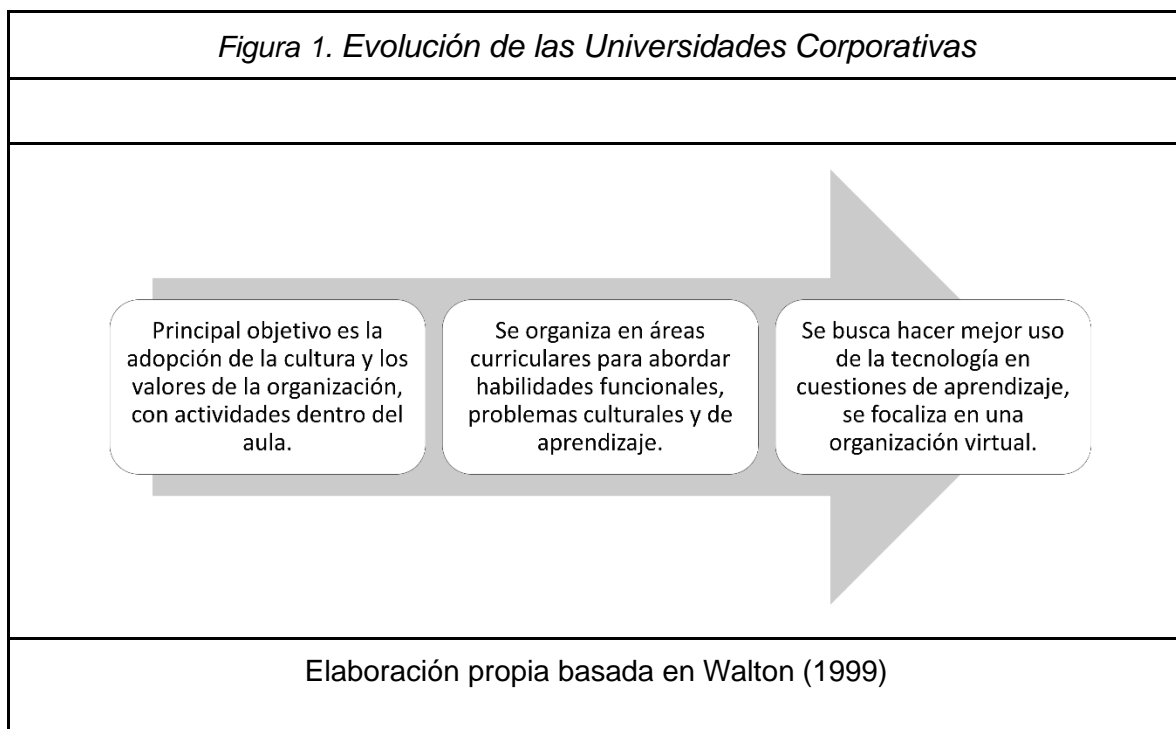
Tabla elaborada por la autora de esta tesis basada en Garzón (2019)

Derivado del análisis de estos conceptos, es posible identificar que si bien se parte de transformar la capacitación en formación, Meisner y Allen identifican que la universidad corporativa puede ser también el vehículo de las organizaciones y formar parte de su estrategia. Por su parte, Jarvis y Rubio identifican la importancia de la formación de los colaboradores para el cumplimiento de los objetivos de la organización. Finalmente en el 2018, Grenzer menciona a estas universidades dentro de un concepto de mejora y creación de nuevas estructuras en conjunto de una organización.

Por lo anterior, es posible identificar que si bien la creación de las Universidades Corporativas no tienen el objetivo de anteponerse a las Universidades Tradicionales, han emergido como necesidad de formar a colaboradores para un bien común y de la organización.

Además, es importante señalar que aún cuando las Universidades Corporativas han aumentado rápidamente en número, no todas llevan el título de universidad corporativa, pues algunas se manejan como Institutos, otras como centros de formación y sólo algunas se denominan Universidades Corporativas.

Sin embargo, el concepto de Universidad Corporativa ha evolucionado a través del tiempo de acuerdo a Walton (1999), quien argumenta que existen tres generaciones de estas universidades, las cuales se clasifican de acuerdo a su propósito y estrategia de aprendizaje.



La primera generación de Universidades Corporativas, siguiendo al autor, tienen como principal objetivo la adopción de la cultura y los valores de la organización. Walton (1999) menciona a la Universidad de *Disney* como ejemplo de esta generación, porque busca principalmente, la adopción de la cultura y los valores de la empresa, con formación principalmente en el aula.

Para ejemplificar la segunda generación, Walton menciona el caso de la Universidad de Motorola USA, creada en 1982, la cual se organizó en áreas curriculares enfocadas en el desarrollo de habilidades funcionales (de acuerdo a cada puesto de trabajo) y problemas culturales. Por ejemplo, en el caso de las empresas

transnacionales que cuentan con sedes en diferentes partes del mundo y la mejora continua.

Finalmente, el autor explica la tercera generación de Universidades Corporativas, las cuales buscan usar la tecnología a favor del aprendizaje, enfocándose más en una estructura de organización virtual para aprovechar en todo momento los avances tecnológicos. En este sentido, Garzón agrega que:

“La Universidad Corporativa de tercera generación es vista como el motor intelectual de la organización, desarrollando el capital humano en todos los empleados con un enfoque en el desarrollo de la creatividad y la innovación e impulsando el cambio estratégico”. (Garzón Castrillon, 2019, 3)

Básicamente, la tercera generación de universidades, habla de la inmersión del *e-learning* dentro de la capacitación. Con ella, se busca una formación que integre las tecnologías como herramientas que potencialicen el aprendizaje y la misma distribución de la capacitación. Como ejemplo de este tipo de universidad se encuentra la Universidad Virtual de Liverpool.

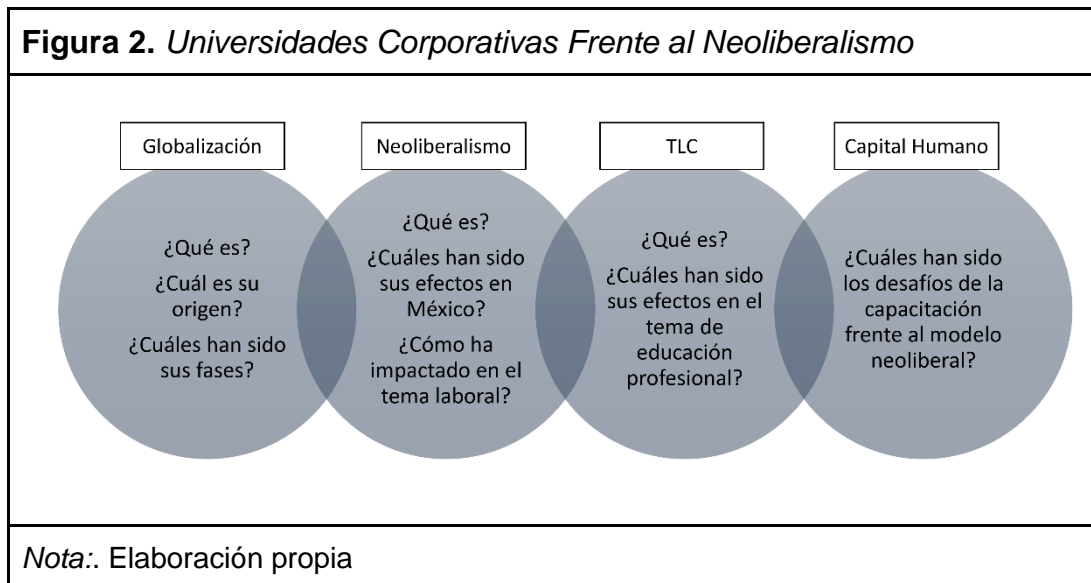
Esta tercera generación de universidades permite vislumbrarlas como parte de una estrategia de negocio en una organización. Porque la evolución presentada, permite comprender que las Universidades Corporativas, si bien, se concibieron como una forma diferente de organizar la capacitación, actualmente estas universidades se han posicionado en la formación de los colaboradores como parte de una ventaja competitiva, para comprender este punto presento el siguiente tema que permite comprender el contexto político, económico, social y cultural de este fenómeno.

### **1.3. Universidades Corporativas frente al Neoliberalismo**

Este apartado tiene el objetivo de comprender el contexto de la globalización y el neoliberalismo, así como los posibles desafíos en temas educativos, particularmente de las Universidades Corporativas. Presento al neoliberalismo como



un modelo económico derivado del fenómeno de la globalización, para exponer el contexto que impulsa el surgimiento de necesidades y nuevas posturas de formación en el mundo laboral en México. La siguiente figura resume la estructura de este apartado, así como las preguntas que guiaron este análisis.



Otra definición de globalización es “el fenómeno de apertura de las economías y las fronteras de los territorios para garantizar y permitir el libre tránsito y circulación de mercancías y que es producto del incremento del intercambio comercial”. (Cabrera Juárez, 2009, 43).

En esta definición es posible identificar palabras clave como “fenómeno de apertura e intercambio”, que sin lugar a duda, no sólo están relacionadas con temas económicos y políticos, pues son conceptos que por su naturaleza se relacionan con nuevas conexiones de información y conocimiento, interacción de sociedades y culturas, y por supuesto, con temas tecnológicos.

De acuerdo a algunos autores, los efectos que la globalización ha tenido en el entorno político, económico y social han sido evidentes. Lo anterior ha impactado en el ámbito laboral el cual, ha sufrido transformaciones, pues las organizaciones han evolucionado de acuerdo al modelo económico, tal como señala Álvaro Carrillo (2017) la globalización: “genera cambios dinámicos en factores tecnológicos, políticos, económicos, sociales y culturales que afectan el desenvolvimiento interno y externo de las organizaciones”. (p. 273)

Incluso, a partir de este fenómeno, conceptos como: competencias, capital humano, habilidades laborales y ventaja competitiva, entre otros, forman parte del lenguaje cotidiano. Lo anterior supone que ignorar o desacreditar los efectos de la globalización en un tema como la educación, sería un error para aquellos que nos dedicamos a esta especialidad. Por lo tanto, tener un acercamiento al concepto de globalización permite comprender el paradigma del tema de capital humano y por consecuencia, en temas de formación profesional.

Para comprender el contexto en el que se desenvuelve este fenómeno, es necesario revisar las etapas por las que ha atravesado. Retomando a Armando Kuri, en su artículo *La globalización en su perspectiva histórica* (2003: 6) la globalización ha atravesado por tres fases: la primera, comprende de 1830 a 1913 y se considera influenciada por la Revolución Industrial, debido a que se enfocó en la generación de mano de obra y movilidad del capital, se habla de la aparición de las máquinas y con ello, el desarrollo de mano de obra capaz de manipularlas, dar mantenimiento y desarrollar procesos, también la aparición de la máquina de vapor trajo consigo el transporte de productos y metales que influyeron fuertemente en las economías de los países de primer mundo.

De acuerdo con este autor, la segunda fase de la globalización abarca de 1945 a 1973, donde el papel principal lo tuvieron las empresas transnacionales y las instituciones financieras que aparecieron en estos años. Cabe señalar que el comercio entre países genera la necesidad de contar con la empresa matriz y diferentes sedes en los principales puntos donde se tiene mercado, sin duda, esto generó la interacción de diferentes culturas, la implementación de formas de trabajo con diferentes equipos multidisciplinarios y multiculturales.

Por último, la tercera fase inicia en los años 80 y se caracterizó, tanto por la aparición de nuevas tecnologías, así como el surgimiento de empresas globales que más adelante se abordarán. Con la digitalización se amplió el espectro de información al que el mundo tiene acceso, gracias a que se puede realizar una consulta desde cualquier lugar y en cualquier momento.

En cada una de estas fases es posible identificar un escenario que presenta el surgimiento de información y nuevos conocimientos, de formas de desarrollar el trabajo y de incorporar la tecnología dentro del campo laboral.

La pregunta que surge es ¿cómo la educación ha respondido a esta transformación? e, incluso, ¿si la educación ha avanzado al mismo ritmo que la formación laboral?, lo cual es motivo de reflexión posterior en este trabajo.

Con el surgimiento acelerado de las tecnologías se asocia la aparición del concepto Sociedad de la Información (Castells, 1996), cuya principal meta es acelerar la instauración de un mercado mundial abierto y autorregulado. Al generarse gran cantidad de información que está abierta y al alcance, se logra construir una interconexión infinita que más adelante provoca un malentendido entre estar informado y tener conocimiento.

Para autores como Francisco López (2013) estar informado no es el conocimiento en sí, de tal forma que el conocimiento se refiere a la comprensión y a procesos cognitivos diferentes, así pues surge el concepto de Sociedad del Conocimiento. En este sentido, Pescador (2014) afirma que “la Sociedad del Conocimiento, entre varias alternativas, se puede caracterizar como aquella que cuenta con las capacidades para convertir el conocimiento en herramienta central para su propio beneficio”. (p 6)

Si bien, la educación no debe responder sólo a la demanda laboral, si está involucrada en los cambios de pensamiento, no sólo desde el punto de vista de la gestión, sino desde la perspectiva de propuesta e innovación.

Continuando con los efectos de la globalización, el más destacado es el surgimiento del neoliberalismo, el cual nace como un modelo económico necesario para dar soporte a este fenómeno. El neoliberalismo es una forma de pensamiento político y social que de acuerdo a Morales (1998) tiene como principal planteamiento el libre mercado, como el único mecanismo que asegura la mejor asignación de recursos en la economía y así promover el crecimiento económico, sin restricciones estatales, es decir sin intervención del gobierno. Como parte de las principales características que presenta el modelo neoliberal se encuentran:

1. Apertura de fronteras a los mercados extranjeros
2. Reducción de proteccionismo a los mercados laborales externos y mercados internos
3. Aplicación de impuestos en la producción
4. Reducción en el gasto público
5. Fomento a la iniciativa privada
6. Reducción de empresas estatales

Continuando con la tercera fase de la globalización, en los años 80 Ronald Reagan y Margaret Thatcher impulsaron el neoliberalismo (Morales, 1998: 66), casi 20 años más tarde adquiere fuerza en México con el tecnócrata y presidente en turno Carlos Salinas de Gortari en su período de 1988 a 1994.

Basta con hablar del Tratado de Libre Comercio TLC firmado el 17 de diciembre de 1992, el cual entró en vigor en 1994, en el cual, Estados Unidos, México y Canadá establecieron un acuerdo comercial que trajo grandes cambios para nuestra sociedad y economía.

Dentro de los cambios en temas educativos surgidos a partir del neoliberalismo se destacan:

1. La creación de Universidades Tecnológicas en México
2. El inicio de la evaluación educativa internacional

Desde este punto de vista, coincide que en 1994, México se incorpora a la Organización de Cooperación de Desarrollo Económico (OCDE) (OCDE, 2022). Sobre esta incorporación, cabe señalar que en el año 2000, México, al ser otro miembro, se incorpora al Programa Internacional para la Evaluación de Alumnos (PISA), cuyo objetivo es evaluar hasta qué punto los alumnos cercanos al final de la educación obligatoria han adquirido algunos de los conocimientos necesarios para la participación plena en la Sociedad del Saber. (10 Datos Sobre La Prueba PISA: ¿qué es? ¿qué mide? ¿cuándo surgió?, 2021)

La aparición de las universidades tecnológicas ejemplifica, de forma clara, el surgimiento de nuevas tendencias de formación profesional requeridas por los

cambios sociales, el objetivo y enfoque de las universidades tradicionales se mantiene en una línea de formación profesional en resistencia a estos cambios.

Al llegar a este punto, las organizaciones se encuentran con situaciones en las cuales, por un lado deben capacitar a sus colaboradores para incorporarse a un mercado laboral demandante y, por el otro, integrar nuevos colaboradores que cuenten con conocimientos acordes a esta misma demanda. De acuerdo con Peter Senge en su propuesta de pensamiento sistémico, advierte que las organizaciones inteligentes son aquellas que tienen la capacidad de mantener un aprendizaje continuo y acelerado, por tanto, la mejor ventaja competitiva de una organización será el aprendizaje.

Las organizaciones que se desarrollan dentro del neoliberalismo buscan la manera de mantener una formación y mejora continua y una participación activa de sus colaboradores, radica en contar con un sistema de formación acorde a sus necesidades que complemente la formación profesional tradicional. De acuerdo a la investigación realizada sobre las Universidades Corporativas éstas surgen respondiendo a esa necesidad:

“La Universidad Corporativa surge como respuesta a las necesidades prioritarias de las organizaciones de incrementar la productividad, aumentar la competitividad, centrar la labor de sus trabajadores con un enfoque en resultados y agregar valor a la persona y al negocio, bajo un esquema de formación de capital humano y administración del conocimiento. Responde a su vez a la necesidad de formar especialistas, considerando las competencias críticas de negocio y estableciendo planes de carrera y de sucesión congruentes con las necesidades de desarrollo individual”. (Alfaro Guevara, 2015: 1)

## CAPÍTULO II. ANTECEDENTES DE LAS UNIVERSIDADES CORPORATIVAS EN MÉXICO

El objetivo de este apartado es evidenciar el impacto ascendente del fenómeno de las Universidades Corporativas en el mundo y particularmente en nuestro país, para lo cual describo dos cronologías de acuerdo a una investigación documental. La primera, para describir su evolución a nivel mundial y la segunda, para presentar sus antecedentes en el contexto nacional.

En un segundo momento presento aspectos que fundamentan la formación profesional basada en capacitación por competencias y su relación con las Universidades Corporativas.

Finalmente presento una reflexión profesional del surgimiento y evolución de las Universidades Corporativas.

### 2.1 Antecedentes Internacionales de las Universidades Corporativas

Conocer la historia de las Universidades Corporativas en el mundo permite comprender mejor el impacto que han tenido para las organizaciones, en especial para el enfoque de la capacitación de los trabajadores, por ello este apartado presenta la siguiente cronología.

---

**Tabla 2.** *Cronología de Universidades Corporativas*

---

Universidad	Empresa	País	Año
Escuela corporativa	General Motors	EU	1919
Universidad corporativa GE	General Electric	EU	1950

---

Hamburger University (HU)	McDonald's	EU	1961
ISVOR	FIAT	Italia	1979
Motorola University	Motorola	USA	1982
Academia Accor	Grupo Accor	Brasil	1985
Universidad Corporativa	Gamesa	España	1996
Universidad Corporativa Volkswagen	Volkswagen	México	1996
Disney University	Disney	EU	1996
Universidad Corporativa Gas Natural Fenosa	Gas Natural Fenosa	España	2000
Universidad Virtual de Liverpool	Liverpool	México	2000
Escuela Corporativa Heineken	Heineken	España	2009
Academia Unilever	Unilever	Asia	2013

Elaborada por la autora de esta tesis basada en Garzón (2019), Heineken (Romero, 2009)

Garzón (2019) en el texto Propuesta de Modelo de una Universidad Corporativa, presenta algunos antecedentes de las Universidades Corporativas, la evolución del concepto y el crecimiento acelerado que ha tenido este fenómeno.

Como se observa en la tabla 2, es en Michigan, Estados Unidos donde surge la primera versión de universidad corporativa en 1919, cabe señalar que aún cuando no surge con el título de “Universidad Corporativa” sino como “Escuela Corporativa”, ésta es considerada el primer ejemplo del que se tiene registro, Garzón (2019).

Asimismo, como comenta Vera, (2017) “a medida que los negocios se especializan, las empresas fueron necesitando profesionales con conocimientos concretos que no era posible adquirir en un curso general en la universidad que no profundizaban en las necesidades específicas del sector”. (9)



De acuerdo a Young (1969) esta universidad tenía como objetivo estructurar los procesos de fabricación y hacer que estos conocimientos fueran transmisibles, además de construir muy buena reputación en torno al conocimiento de la empresa.

Es hasta 1950, cuando General Electric (Estados Unidos) lanza por primera vez el concepto de universidad y lo hace como un modelo emergente de capacitación continua y aprendizaje en el mundo corporativo enfocado en los empleados. Lo que esta universidad corporativa pretendía, era ofrecer capacitación continua al alcance de todos sus empleados y que éstos pudieran incluso elegir el tipo de contenidos que necesitaban. Actualmente, esta universidad continúa con un alto número de egresados anualmente.

Once años después, en 1961 surge la más conocida de las Universidades Corporativas con la empresa McDonald's (Estados Unidos), con el nombre de *Hamburger University* (HU) siendo hasta el día de hoy, un referente en la historia de este tipo de universidades. Se enfocaba en la capacitación de procesos de elaboración de alimentos y administración de restaurantes, además de capitalizar el conocimiento para transferirlo al lugar donde se lleva a cabo el trabajo. Esta Universidad, cuenta con sedes en Tokio (1971), Londres (1981), Australia (1989), Alemania (1991), San Pablo (1997) y China (2010). La misión actual de esta universidad es “ser el centro de la 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”. (McDonald's Brasil, 2021: 1)

Hasta ese momento el surgimiento de Universidades Corporativas sólo se había presentado en Estados Unidos, y se consideraba un fenómeno norteamericano. Pero, en 1972 en Italia surge ISVOR, la universidad corporativa de la empresa FIAT (Fábrica Italiana de Automóvil Torino, empresa dedicada al sector

automotriz). Actualmente, esta universidad cuenta con una plantilla de 150 profesores activos y ofrece soluciones de aprendizaje para todos los niveles organizacionales del grupo FIAT (Garzón Castrillon, 2019, 3), desde ejecutivos hasta altos directivos, además cuenta con las modalidades virtual y presencial. Siete años más adelante, en 1979 Gamesa se une al grupo de empresas que cuentan con Universidades Corporativas.

En 1982, es *Motorola USA* la universidad corporativa que continúa la historia abriendo las puertas de su universidad, tal como lo expresó la revista *Harvard Business School* (1990): “hoy Motorola cuenta con uno de los programas de formación y educación corporativos más completos y efectivos del mundo y, en un reciente salto de ambición, nuestra propia universidad corporativa”. (Wiggenhorn, 1990)

Es en 1985, cuando este fenómeno llega a Latinoamérica con Grupo Accor Brasil, bajo el nombre de Academia Accor, para la formación y desarrollo de los empleados de la cadena. Esta Universidad cuenta con una plataforma llamada *Click Accor* para la educación a distancia que permite, entre otras cosas, alinear la cultura organizacional en los 10 países donde está presente esta cadena hotelera.

En este sentido, la Universidad Corporativa Volkswagen, poco ha sido identificada en los antecedentes, sin embargo en mi investigación identifiqué que inició operaciones como Escuela de Formación (1945) y fue hasta 1996, cuando inició operaciones bajo el nombre de Universidad Corporativa Volkswagen. También en 1996, surge la famosa Universidad de Disney (*Disney University*), si bien el sector automotriz y de alimentos iniciaron con estas universidades, el sector de entretenimiento se incluyó en el fenómeno.

Fue hasta el año 2000, cuando Liverpool desarrolló el proyecto Universidad Corporativa de Liverpool (UVL) en México, ésta es considerada un parteaguas en la

historia de las Universidades Corporativas de nuestro país como se abordará posteriormente en el apartado de antecedentes nacionales. Actualmente, esta universidad cambió de un modelo virtual a uno digital, además ofrece consultoría a otras compañías para desarrollar un proyecto y concepto como este.

También, en el 2000 surge la Universidad Corporativa de Gas Natural Fenosa en España, como una herramienta para satisfacer las necesidades de conocimiento de sus colaboradores en los diferentes niveles y para apoyar en la expansión global de la compañía.

En 2009, Heineken inició las operaciones de su Escuela Corporativa, con el objetivo de especializar la comercialización (*management*) así como el desarrollo de la cultura cervecera, a través de programas formativos.

Siguiendo a Garzón (2019), para 1990 ya se contabilizaban 400 Universidades Corporativas y para el año 2000 eran casi 1800. Diez años después, se registraban 3700 y para el 2018 se tiene un registro de 4000 Universidades Corporativas en todo el mundo. Si bien, las Universidades Corporativas mencionadas en este apartado no son las únicas, en esta investigación se ofrece un panorama sobre cómo cada vez más compañías se han sumado a este fenómeno, con el propósito de innovar en el ámbito de la formación de sus colaboradores.

## **2.2. Universidades Corporativas con impacto en México**

Para comprender mejor el concepto de Universidad corporativa, considero necesario hacer una revisión histórica más puntual de éstas en México. Por lo cual, presento una cronología que brinda información de las Universidades Corporativas y el objetivo que ha perseguido cada una de ellas.

---

**Tabla 3. Cronología de Universidades Corporativas en México**

---

Empresa	Objetivo de la universidad corporativa
<b>1996</b> Universidad Volkswagen	Tiene como objetivo principal el proporcionar soluciones viables en el desarrollo de capital humano de calidad, capaz de generar valor agregado sustentable; brindando a la sociedad en general y a la comunidad empresarial en particular, la experiencia y el conocimiento de Volkswagen en materia técnica, de gestión y de desarrollo humano.
<b>2000</b> Universidad Virtual Liverpool	Nace a partir de la necesidad de tener un centro especializado de formación para desarrollar a sus colaboradores.
<b>2000</b> Universidad Corporativa Gas Natural Fenosa	Su objetivo es desarrollar profesionales que sean protagonistas del cambio para construir el futuro con la visión de la compañía, ofreciendo un entorno de aprendizaje continuo, con metodologías, herramientas y conocimientos que facilitan el crecimiento de sus profesionales, conectándolos con tendencias, tecnologías y mejores prácticas, e impulsando su desarrollo en habilidades y competencias vinculadas a su modelo de liderazgo.
<b>2008</b> Universidad Corporativa FEMSA	La Universidad FEMSA quiere tener un rol de socio estratégico del negocio para ser realmente el vehículo de transformación de FEMSA y facilitar una rápida adaptación de las personas a las necesidades de la estrategia de negocio.
<b>2008</b> Universidad Corporativa LALA	Tiene el objetivo de profesionalizar el crecimiento del negocio y del personal.
<b>2012</b> Universidad Corporativa ADO	Es una iniciativa estratégica empresarial que busca desarrollar de manera integral las competencias de sus colaboradores, necesarias para el ámbito laboral en el presente y futuro de Grupo ADO.
<b>2013</b> Universidad Corporativa Bancomer	Tiene el objetivo de reducir la rotación, fortalecer el capital humano y la atracción de talento, tiene el propósito de ofrecer “un mejor servicio con colaboradores más estimulados y mejor capacitados, que puedan seguir potenciando el negocio y la banca en México”
<b>2013</b> Universidad Corporativa General Motors	Tiene como objetivo el desarrollo del personal corporativo y su red de distribuidores.

<b>2016</b> Universidad Corporativa Nissan	Institución profesional que desarrolla el talento de sus colaboradores y contribuye al progreso educativo, fortaleciendo la competitividad de la industria automotriz del país.
<b>2018</b> Universidad Estafeta	Engloba todos los esfuerzos de capacitación de la empresa, la paquetera consigue centralizar y uniformar todas las necesidades de desarrollo, el segundo eje fundamental, de los empleados y de la propia empresa.
<b>2019</b> Soriana	Es un motor de Responsabilidad Social que logra un cambio en los colaboradores y a su vez en las comunidades donde tiene presencia.
<b>2019</b> Universidad Corporativa SURA	Tiene como objetivo potenciar la productividad, gestionar el conocimiento organizacional para crear, retener y transferir el conocimiento individual, grupal organizacional e intraorganizacional, para generar un valor diferencial y contribuir al cumplimiento de objetivos estratégicos de SURA.
<b>2020</b> Comisión Federal de Electricidad (CFE)	Su objetivo es impulsar la seguridad, conocimiento, habilidad y destreza que requiere el personal para ser apto, consciente y comprometido con su colaboración a la cadena de valor de la empresa subsidiaria.

Elaboración propia basada en las páginas web oficiales

En la tabla 3 *Cronología Sobre Universidades Corporativas en México*, se muestra el avance importante tanto en el tema de las organizaciones como de la propia concepción sobre capacitación o formación de colaboradores, incluso del crecimiento que puede ofrecer para algunos de ellos. Gran parte de la información con la cual se realizó esta cronología se recuperó de sus sitios web, lo cual pareciera sencillo, pero, de manera paralela, resulta difícil encontrar la información de las universidades porque los principales buscadores de internet no la tienen, sin embargo, se tiene conocimiento de su existencia porque han sido citadas en eventos tales como el Congreso Internacional de Universidades Corporativas en México (CIUCM), el cual se genera cada año desde 2016, en este evento participan diferentes universidades para compartir su experiencia. El registro de cada congreso se realiza por medio de

materiales audiovisuales. A continuación presento cada uno de los registros en México.

### **2.2.1 Universidad Volkswagen**

La empresa Volkswagen contaba desde 1945 con un centro de capacitación para sus colaboradores en la ciudad de Puebla, pero es hasta 1996 cuando inicia en México bajo el título Universidad Volkswagen, con sede en Aguascalientes. Su objetivo fue proporcionar soluciones en el desarrollo de capital humano de calidad. Esta universidad generó una alianza con la Universidad Interamericana para el Desarrollo (UNID), lo cual le permitió ofrecer la primera Licenciatura en Ingeniería Industrial con título y certificado en el sector automotriz. (Volkswagen, 2022)

### **2.2.2 Universidad de Liverpool**

La siguiente universidad que se creó en México fue en el año 2000, la cual se considera una de las universidades más reconocidas en este medio, ésta es la Universidad Virtual de Liverpool, más conocida como UVL, la cual, surge por la necesidad de tener un centro especializado de formación formal e informal para desarrollar a sus cerca de 70,000 colaboradores. En 2002 crea la Licenciatura en Administración y Ventas, en 2003 ofrece las maestrías de Liderazgo, Mercadotecnia y Finanzas Corporativas, para 2005 la maestría de Administración contó con la validez de la Secretaría de Educación Pública (SEP).

En 2007 firmó un acuerdo con el Instituto Nacional para la Educación de Adultos (INEA), para certificar los niveles de primaria y secundaria a sus colaboradores, en 2011 creó su centro de idiomas. También cuenta, desde el 2019, con la certificación de bachillerato avalado por el Centro Nacional de Evaluación para la Educación Superior (CENEVAL).

La UVL es una de las primeras universidades 100% virtual en Latinoamérica, por ello tiene un mayor alcance de estudiantes. Actualmente, ofrece asesoría a otras empresas que tienen el proyecto de construir su propia universidad corporativa. (*¿Quiénes Somos?*, 2019)

### **2.2.3 Universidad Corporativa Gas Natural Fenosa**

En el 2000 surge esta universidad con el compromiso hacia el desarrollo del conocimiento y las competencias de las personas como ventajas competitivas para su organización. Por ello, es un referente dentro de la creación de este tipo de universidades, pues, aun cuando surge en España en el año 2000 (Garzón Castrillon, 2019: 3), tiene gran impacto en Latinoamérica porque fue una de las primeras universidades en México que integró en su objetivo la visión que tiene la compañía, el cual se presenta a continuación:

“Desarrollar profesionales que sean protagonistas del cambio para construir el futuro de la visión de la compañía, ofreciendo un entorno de aprendizaje con metodologías, herramientas y conocimientos que facilitan el crecimiento de sus profesionales conectándolos con tendencias tecnológicas y mejores prácticas impulsando su desarrollo en habilidades y competencias vinculadas a su modelo de liderazgo”. (Gas Natural Fenosa, n.d.)

Esta organización cuenta con tres academias: la primera, de Liderazgo para la Transformación, la segunda, del Conocimiento Experto y la tercera de Excelencia en la Cadena de Valor, cabe señalar que ésta cuenta con modalidad educativa presencial y virtual. En 2013 fue premiada con el oro por ser considerada la Universidad Corporativa más innovadora y la plata a la mejor universidad corporativa global otorgados por el *Global Council of Corporate Universities (GlobalCCU)*. (Cadagua, 2013: 1)

### **2.2.4 Universidad Corporativa Femsa**

En 2008 inició en México operaciones la Universidad Femsa, lo hace con el objetivo de convertir al colaborador en un socio estratégico del negocio y de esa

manera generar un vehículo de transformación organizacional. De acuerdo a la investigación realizada en sitios web oficiales, esta universidad es la primera en incluir en su objetivo el concepto de socio estratégico del negocio, que intenta atraer, desarrollar y retener a los mejores profesionales dentro de la organización.

“La Universidad Corporativa Femsa, está enfocada en capacitar a su personal a través de un modelo de aprendizaje robusto y consistente; de acuerdo a las necesidades cambiantes del negocio. Cuenta hoy en día con la capacidad necesaria para asegurar la formación en diferentes zonas del mundo donde se requiera lograr que sus colaboradores sean eficientes en un corto plazo. Está universidad se compone de tres escuelas: de liderazgo, de negocios y transversales”. (Coca Cola FEMSA, 2022)

### **2.2.5 Universidad Corporativa Lala**

La empresa mexicana de alimentos Lala, surgida hace más de 70 años en la ciudad de Torreón, Coahuila. Al día de hoy, cuenta con más de 40,000 colaboradores (*Lala En El Mundo*, 2021). En 2008 se crea la Universidad Corporativa Lala con el objetivo de profesionalizar el crecimiento del negocio y del personal. Esta universidad representa el área encargada de generar experiencias significativas de formación, alineadas al plan de desarrollo de sus colaboradores para fomentar su crecimiento personal y profesional.

La propuesta de la Universidad Lala se basa en cinco pilares: el primero, el Institucional, aborda temas de cultura, el código de ética e inducción. El segundo pilar son los Cursos Básicos, en los cuales se identifican los conocimientos clave del área de trabajo y del negocio. En el tercer pilar, el de Especialidades, con las cuales se desarrollan competencias de diversos puestos. El cuarto pilar se refiere a la Academia de Líderes, donde se desarrollan competencias de liderazgo. El quinto pilar es el Desarrollo Profesional, con el cual se otorgan becas a las familias de los colaboradores para estudiar y aprender idiomas. La formación que ofrece es en modalidad virtual y presencial. Actualmente, cuenta con alianzas estratégicas con las universidades Tecmilenio y Tec de Monterrey. (Lala, n.d.)



### **2.2.6 Universidad Corporativa ADO**

La Universidad Corporativa ADO surge en el 2012 como una iniciativa estratégica empresarial que busca desarrollar de manera integral las competencias de los colaboradores, necesarios para el ámbito laboral en el presente y futuro del grupo ADO (hoy Mobility ADO). Esta empresa mexicana, en sus inicios en 1939, es considerada una de las más importantes empresas de autotransporte del país. La Universidad Corporativa ADO tiene como principal propósito:

“Capacitar al participante retomando sus conocimientos sobre el negocio del autotransporte, brindándoles las herramientas necesarias para su aprendizaje, promoviendo el desarrollo y aplicación de sus competencias (conocimientos, habilidades, actitudes y valores) que le permitan mejorar su desempeño en el puesto de trabajo”. (Balderas García, 2018, 39)

Su modelo se basa en 5 escuelas: Mantenimiento, Ventas, Operaciones, Recursos Humanos y Transporte Especial.

Durante mi período de participación como Jefa de Formación de Estrella de Oro (empresa de transporte dentro del grupo Mobility ADO) fui responsable del despliegue de capacitación desarrollada por la Universidad Corporativa ADO en los procesos de inducción al personal de nuevo ingreso, la capacitación en el puesto de trabajo, así como en la formación de iniciativas de transformación organizacional.

### **2.2.7 Universidad Corporativa Bancomer (BBVA)**

Bancomer es una empresa posicionada en el sector financiero, la cual, en el 2013, abre las puertas de su universidad corporativa con el objetivo de reducir la rotación, fortalecer el capital humano y la atracción de talento, además, tiene el propósito de ofrecer un mejor servicio a los colaboradores para que estén mejor capacitados para seguir potenciando el negocio y la banca en México.

Uno de los diferenciadores que tiene esta Universidad, que considero importante mencionar, es que ofrece la posibilidad a sus colaboradores de terminar la

secundaria, preparatoria o bien estudiar una licenciatura o una maestría. (Crea BBVA Bancomer Universidad Para Sus Empleados, 2013: 1)

### **2.2.8 Universidad Corporativa General Motors México**

Como indiqué en la cronología internacional sobre las Universidades Corporativas, la empresa General Motors (empresa transnacional del sector automotriz) desde 1919, inicia con este fenómeno, sin embargo, la empresa en México identificó la necesidad de iniciar con una universidad que atendiera las particularidades del sector latinoamericano, en especial en nuestro país, Centroamérica y el Caribe, es así como en 2013 nace la Universidad Corporativa de General Motors México (UCGMM).

Durante el tiempo en el que laboré para la empresa General Motors de México, en conjunto con otros profesionales, formé parte de los equipos creativo y de desarrollo del proyecto de esta universidad. Como resultado del análisis del proyecto se resolvió que tenía el objetivo de formar colaboradores con habilidades analíticas para alentarlos a pensar diferente, para resolver problemas, tener apertura al cambio y generar resultados positivos en su organización.

Finalmente, el objetivo de la universidad fue “formar individuos seleccionados, enfocados en los procesos del negocio y apoyados en los estándares operativos, con el fin de lograr la satisfacción del cliente y mejorar la rentabilidad en los distribuidores GMM”. Por lo anterior, la UCGMM está organizada en cuatro escuelas: Ventas, Posventa, Liderazgo y Administración y de Servicio y Mercadotecnia.

Desde el planteamiento de esta universidad se estableció utilizar la formación presencial y en línea (*e-learning*) considerando que el *blended-learning* apoyaría en gran medida a que los colaboradores del corporativo y red de distribuidores de

General Motors finalizaran su formación en el tiempo requerido, en diferentes idiomas y así también evitar la deserción.

En 2016 la UCGMM, en alianza estratégica con el Tecnológico de Monterrey dan inicio a un diplomado en Habilidades de Gestión impartido por el TEC de Monterrey para 166 distribuidores en el nivel gerencial. Este diplomado forma parte de los programas que ofrece esta universidad.

La UCGMM ha obtenido diferentes reconocimientos como son los premios que otorga *Brandon Technology Awards*, son premios de excelencia que reconocen a las mejores organizaciones que han implementado con éxito programas, estrategias, modalidades, procesos, sistemas y herramientas que han logrado resultados medibles. (*The Excellent Awards, 2021*)

Además esta universidad ha ganado premios de *Brandon Technology Awards*, los cuales se mencionan a continuación:

- Oro por *Best Evolution in Learning Technology for External Training*
- Plata por *Best Evolution in Mobile Training*
- Plata por *Best Evolution in Performance Support Technology*
- Bronce por *Evolution in Social Learning*

En la categoría de *Brandon Hall Awards*, esta organización ganó:

- Bronce por *Best Progress in Creating an Extended Corporate Training Program*
- Plata por *Best Unique or Innovative Development and Training Program*

También fue reconocida por *Chief Learning Officer (CLO)*, al otorgar a esta UC prestigiosos premios que reconocen a las empresas que han demostrado excelencia en el diseño y la entrega de programas de formación corporativa. (*Learnlight, 2018*)

- Oro por *Innovation*.

- Plata por *Technology*.

Cabe señalar en esta investigación se encontraron sólo dos Universidades que cuentan con estas distinciones: GMM y Liverpool.

### **2.2.9 Universidad Corporativa Nissan**

Para 2016, la empresa Nissan modifica el nombre de su centro de formación al de Universidad Corporativa Nissan México. Esta universidad surge como institución profesional que desarrolla el talento de sus colaboradores y contribuye al progreso educativo, fortaleciendo la competitividad de la industria automotriz en el país.

Actualmente, esta universidad ofrece 3 programas de estudio a nivel técnico superior universitario enfocados al Mantenimiento, Sistema de Producción y Gestión de Calidad. La sede de esta universidad se encuentra en Aguascalientes.

### **2.2.10 Universidad Corporativa Estafeta**

La empresa mexicana de paquetería Estafeta fundada en 1979, abre las puertas de su universidad en 2018, con el objetivo, primero de englobar todos los esfuerzos de capacitación de la empresa y conseguir centralizar y uniformar todas las necesidades de desarrollo. El segundo, es fundamental para los empleados y la propia empresa, incluye liderazgo y valores de la organización, además de formación técnica en las áreas administrativas y operativas.

### **2.2.11 Universidad Soriana**

Es en 2019, cuando la empresa mexicana Soriana, dedicada al autoservicio, cuyos inicios fueron en Torreón, Coahuila; desarrolla la Universidad Soriana para ser un motor de responsabilidad social que logre cambios en sus colaboradores y, a su vez, en la comunidad donde tengan presencia. Esta universidad no sólo ofrece formación del negocio, sino también brinda la oportunidad de terminar la secundaria y preparatoria y estudiar una licenciatura. (Soriana, 2018)

### **2.2.12 Universidad Sura**

En 2019, Grupo SURA (empresa dedicada al sector financiero) desarrolló su universidad corporativa con el objetivo de potenciar la productividad y gestionar el conocimiento organizacional para crear, retener y transferir el conocimiento individual grupal organizacional interno para generar un valor diferencial y contribuir al cumplimiento de los objetivos estratégicos del grupo Sura. Esta universidad cuenta con modalidad presencial y virtual; está conformada por las escuelas: Corporativa, Comercial de Negocios y de Desarrollo. (Grupo SURA, 2020)

### **2.2.13 Universidad Corporativa CFE**

La Comisión Federal de Electricidad (CFE) creada en 1937 por el gobierno federal de México, en 2020 desarrolló su proyecto de universidad corporativa con el objetivo de impulsar la seguridad, conocimiento, habilidad y destreza que requiere el personal para ser apto, consciente y comprometido con su colaboración a la cadena de valor de la empresa subsidiaria. La Universidad Corporativa CFE, antes Universidad Tecnológica de CFE, se centra en la capacitación y el desarrollo del personal para que sus colaboradores adquieran las competencias necesarias para ser aptos, conscientes y comprometidos con la cadena de valor de CFE.

Esta universidad cuenta con un campus virtual donde se encuentran los cursos de capacitación por categoría: Operación y Mantenimiento; Servicio al Cliente; Medición, Conexión y Servicios; Planeación y Construcción; Seguridad e Higiene; Recursos Humanos; Administración; Tecnologías de la Información; Regulación y Jurídico; Formación Directiva; Evaluaciones, Colaboradores y Evaluaciones Estándares de Competencia. (Diario de Puebla, 2020)

Otras empresas que han desarrollado su proyecto de universidad corporativa son: Universidad Grupo Modelo, Universidad Cinemex, Universidad Corporativa

Cinépolis, Universidad Corporativa Grupo Herdez y la Universidad Corporativa AXXA, de las cuales existe poca información en la red, pero considero importante mencionar su creación.

A continuación se revisa el fundamento pedagógico en el que se sustenta la labor educativa y de formación de las universidades en cuestión.

### **2.3. Fundamento pedagógico en las Universidades Corporativas**

Derivado de la cronología anterior, parece importante ahora describir la relación que existe entre las Universidades Corporativas, su proceso formativo desde la andragogía y directamente con la capacitación por competencias laborales al ubicarse dentro de la formación de adultos.

Particularmente, es necesario resaltar cómo la capacitación por competencias, ha diferenciado el marco legal de la capacitación en México y con ello, la forma de percibir la formación profesional en las empresas. Asimismo, considero relevante resaltar, desde el punto de vista pedagógico profesional, aspectos que deben atender las Universidades Corporativas y que aún son considerados explícitamente.

#### **2.3.1. Andragogía en las Universidades Corporativas**

Para comprender mejor el contexto en el que se desarrollan las Universidades Corporativas en torno al aprendizaje de adultos, considero importante revisar algunas definiciones del concepto de andragogía, así como los principios fundamentales de formación que establece esta rama de la pedagogía, para posteriormente, comprender su relación con los procesos de profesionalización en las empresas y finalmente evidenciar su conexión con las Universidades Corporativas.

Partiendo del concepto de "educabilidad", propuesto por Tarrio (2017), éste afirma que el ser humano debe formar su personalidad y adaptarse a diferentes cambios por los que atraviesa a lo largo de su vida. Por ello, resulta importante

comprender que su trayecto educativo no puede concluir con la educación tradicional; en el mejor de los casos ésta termina en el nivel universitario y en otros, las personas se incorporan al mundo laboral con la educación media superior. Derivado de esta situación, se necesita comprender cómo adquiere el adulto nuevos aprendizajes al salir de la educación tradicional a un contexto donde el cambio y la competitividad laboral son las características principales. Por lo anterior, la educación de adultos es un tema por demás estudiado, por ello, se revisan de manera resumida las principales aportaciones teóricas al campo de andragogía, así como sus principales exponentes a nivel mundial en la siguiente tabla:

**Tabla 4.** *Cronología sobre el desarrollo del estudio de la andragogía.*

Andragogo	Año	Aportación
Alexander Kapp (Alemania)	1833	Utiliza por primera vez el término andragogía, para describir la enseñanza de Platón hacia sus discípulos.
Eugen Rosenback (Alemania)	1920	Se refiere a los elementos curriculares de la educación de adultos como andragogía.
Malcom Shepherd Knowles (Estados Unidos)	1955	Nombrado el padre de la Andragogía. Menciona que es un conjunto de principios fundamentales sobre el aprendizaje de adultos que se aplica a todas las situaciones de tal aprendizaje.
Eduard C. Linderaman (Estados Unidos)	1926	Utiliza por primera vez el término andragogía en dos de sus escritos.
Felix Gregorio Adam Estevez (Venezuela)	1967	Considerado el padre de la Andragogía de Latinoamérica, por sus aportaciones.
Manuel Castro Pereira	1987	Definió la Andragogía como “ciencia de la educación”

(Venezuela)

Adolfo Alcalá (Venezuela)	2010	Introduce en la definición de la Andragogía conceptos importantes como: intuición educativa, ambiente, contrato de aprendizaje, didáctica, evaluación, trabajo en equipo, horizontalidad, participación, aprendizaje y facilitador.
Flavio de Jesus Castillo Silva (México)	2015	Sistematiza la praxis de la andragogía.

Elaboración propia basada en (Castillo Silva, 2018)

Azofeifa-Bolaños (2017) explica que, si bien desde Platón se considera que la formación debe ser un proceso continuo, es hasta 1833 con Alexander Kapp cuando por primera vez se habla del concepto de andragogía; aunque se refutaron sus ideas, comenzó la historia de un concepto que resaltaba la necesidad de separar la educación de adultos del tipo de educación de la niñez, pues no se consideraba la formación como una etapa por la que atraviesa el adulto, sino un proceso continuo y cambiante. Además, esta autora explica que actualmente existen diferentes definiciones y modelos que explican el concepto de andragogía; por ello, retoma las aportaciones de Malcon (1955), quien fue reconocido como el padre de la Andragogía, aseguró que ésta es el arte y la ciencia para ayudar a los adultos, quienes necesitan ser participantes activos dentro de su proceso de aprendizaje.

Asimismo, el modelo de Edward Linderman (1926) propone que los adultos deben tomar conciencia de sus experiencias más trascendentes, pues ésto los lleva a la evaluación de los significados de la experiencia como cuando se sabe la relevancia de un suceso en la personalidad. Este autor, menciona por primera vez que son los intereses y necesidades de los adultos los que motivan su aprendizaje



(Azofeifa-Bolaños , 2017). Felix Adam (1967), en su modelo consideró la andragogía como “la ciencia y el arte de instruir y educar permanentemente al hombre, en cualquier período de su desarrollo psico-biológico y en función de su vida natural, ergológica y social”. (Azofeifa-Bolaños, 2017: 7)

Finalmente Alcalá (1997) considera que "andragogía es la ciencia y el arte... que permite incrementar el pensamiento, la autogestión, la calidad de vida y la creatividad del participante adulto, con el propósito de proporcionarle una oportunidad para que logre su autorrealización" (Yturralde, 2022). En cada uno de los modelos y definiciones que existen es posible reconocer que existe un consenso sobre los siguientes puntos:

- El adulto debe ser parte de su aprendizaje, es decir toma un papel activo
- La experiencia de vida es importante para formar nuevas redes de conceptos
- La participación en la toma de decisiones del adulto es relevante
- La evaluación debe de ser acorde a los objetivos que se establecen para su formación y la etapa del mapa curricular en la que se encuentra

Cabe mencionar que la andragogía adquiere diferentes perspectivas de acuerdo al contexto en donde se aborde. Por ejemplo, en referencia a la educación básica para adultos, el objetivo es obtener un reconocimiento de validez oficial de los niveles educativos que conforman dicho nivel, así como la adquisición de conocimientos en su mayoría teóricos, en comparación con la educación profesional, que persigue la obtención de conocimientos y habilidades que le permitan al adulto obtener un título profesional que será pieza clave en su incorporación al mundo laboral o incluso si hablamos de formación dentro de las organizaciones que en la mayoría de las veces está vinculada a realizar de manera adecuada su puesto de trabajo. En

cada una de estas perspectivas, la motivación del adulto es diferente, así como los conocimientos previos con los que cuenta el adulto estudiante.

Mismo caso cuando nos referimos a teorías de aprendizaje como es el constructivismo que presenta Jean Piaget o Lev Vygotski o el aprendizaje significativo argumentado por David Ausbel.

Lo que sí es claro para todos es que la educación en la etapa adulta considerada la más larga en el desarrollo del hombre, debe ser entendida como una educación permanente y por ello debe ponerse especial atención y seguimiento a su desarrollo.

Es importante entonces reconocer, que el adulto se vuelve un actor activo dentro de su proceso de aprendizaje, con capacidad absoluta de continuar su desarrollo o bien detenerlo en cualquier momento. Si bien esta última aseveración parece obvia, es uno de los elementos más representativos de la educación de adultos, pues supone que los contenidos que el adulto debe adquirir, deben conectar con sus aprendizajes previos y ser relevantes para su contexto, tal como lo señala Ausbel (1983) en su teoría del Aprendizaje significativo basada por supuesto en la teoría del constructivismo:

El aprendizaje significativo ocurre cuando una nueva información “se conecta” con un concepto relevante “subsuntor” pre-existente en la estructura cognitiva, esto implica que, las nuevas ideas, conceptos y proposiciones pueden ser aprendidos significativamente en la medida en que otras ideas, conceptos o proposiciones relevantes estén adecuadamente claras y disponibles en la estructura cognitiva del individuo y que funcionen como un punto de “anclaje” a las primeras. (14)

Así pues, cuando hablamos del aprendizaje significativo como un modelo que brinda un marco de referencia del aprendizaje de adultos, debemos de tener claro la importancia de asegurar que los nuevos conocimientos y habilidades que se integran a una currícula, deben ser relevantes para quienes está dirigido.

Retomando las aportaciones que tiene la andragogía en el contexto al que nos enfocamos, particularmente cuando nos referimos al que se encuentra bajo la dirección de una organización, éstas se refieren al proceso de capacitación. En esta situación, ocurre que el colaborador tiene derecho, de acuerdo a la *Ley del Trabajo* en México (que más adelante se puntualiza), a recibir capacitación de manera anual, y si bien esta capacitación cuenta con una regulación por parte de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STPS), no en todos los casos esta capacitación resulta exitosa debido a múltiples factores, pues es frecuente que las capacitaciones carezcan de una estructura pedagógica, que las evaluaciones no estén acorde a los objetivos y que los contenidos no resultan relevantes para el trabajador por estar alejado del contexto. Mientras que para algunas organizaciones basta con registrar las constancias de capacitación para acreditar los requerimientos de la ley, existen otras que realizan esfuerzos importantes para mejorar el desempeño de las organizaciones y existen aquellas que han realizado iniciativas para establecer un vínculo entre lo que la organización requiere y la formación de sus trabajadores.

Estas últimas organizaciones han apostado por enfocar la formación de adultos en modelos que establecen “aprender a aprender”, organizaciones que apuntan a la calidad del aprendizaje y a la autonomía de quien tiene la disposición de aprender. Por lo tanto, bajo esta idea, el adulto debe ser capaz de identificar que existen conocimientos y habilidades desarrolladas y otras que requieren mejorar o bien aprender por primera vez.

Para comprender cómo impacta esta idea de “aprender a aprender” en términos andragógicos, es indispensable conocer su definición, para lo cual citaremos la definición que ofrece la Comisión Europea:

La habilidad para iniciar el aprendizaje y persistir en él, para organizar su propio aprendizaje y gestionar el tiempo y la información eficazmente, ya sea individualmente o en grupos. Esta competencia conlleva ser consciente del propio proceso de

aprendizaje y de las necesidades de aprendizaje de cada estudiante, determinar las oportunidades disponibles y ser capaz de superar los obstáculos con el fin de culminar el aprendizaje con éxito. Dicha competencia significa adquirir, procesar y asimilar nuevos conocimientos y capacidades, así como buscar orientaciones y hacer uso de ellas. El hecho de “aprender a aprender” hace que los alumnos y alumnas se apoyen en experiencias vitales y de aprendizaje anteriores con el fin de utilizar y aplicar los nuevos conocimientos y capacidades en muy diversos contextos, como los de la vida privada y profesional y la educación y formación. La motivación y la confianza son cruciales para la adquisición de esta competencia. (*Ebaluazio Diagnostikoa Euskadin. Evaluación Diagnóstica En Euskadi*, 2012, p. 4)

En el siguiente apartado abordo la importancia de comprender un proceso formativo del adulto con todas las implicaciones andragógicas establecidas, pero desde el punto de vista del desarrollo de competencias.

### **2.3.2. Capacitación por Competencias en México**

La capacitación en México tuvo sus inicios en un tipo de formación que data desde la época prehispánica, utilizada específicamente para desempeñar un oficio. Conocimientos y habilidades que se compartían de generación en generación, con la idea de que el maestro conocía todo lo que el aprendiz debía saber y que su conocimiento lo aplicaría sólo para lo que estaba destinado y en las mismas condiciones siempre.

Es innegable que la capacitación laboral ha tenido transformaciones desde esa época hasta nuestros días, un poco empujada por el avance de las organizaciones, el avance tecnológico, el fenómeno de la globalización del cual ya hemos hablado, la demanda a nivel mundial de mano de obra calificada y del mismo concepto de cambio como elemento constante de la vida. Sin embargo; la conceptualización de la capacitación no ha cambiado del todo, considerando que existen organizaciones que mantienen la idea de que la capacitación tradicional es instruir para ocupar un puesto de trabajo o para que un trabajador se desempeñe de acuerdo a lo esperado, por ello se centran en la transmisión de conocimientos o habilidades a través de capacitaciones repetitivas, personal con mayor antigüedad que instruyen a los de

menor experiencia, videos grabados para atender a una mayor población o debido al alto número de ingresos a la organización, incluso la memorización de manuales; todo con la idea de que el trabajador debe ser pasivo ante su proceso de capacitación y limitarse a memorizar el conocimiento, para después poder ejecutarlo en su lugar de trabajo.

En lo que respecta al tema de evaluación, en la capacitación tradicional es frecuente que se recurra a evaluaciones sencillas que determinan si el trabajador cuenta con los conocimientos o no. La calificación obtenida en este tipo de evaluaciones determina no sólo la aprobación del curso (en el mejor de los casos), sino también aparentemente la efectividad del objetivo del curso. También es conocido que el proceso de capacitación tradicional en la mayoría de las organizaciones es detonado por la detección de necesidades de capacitación (DNC) a través de la adopción o desarrollo de instrumentos que permitan identificar las brechas entre lo que los trabajadores requieren saber y así poder desarrollar un programa anual de capacitación considerando las prioridades de la organización y su presupuesto.

En la mayoría de los casos la capacitación tradicional es vista en la organización como un gasto que debe realizarse para cumplir con los lineamientos que marca la ley, pero no como un elemento que contribuya al cumplimiento de la estrategia que se plantea la organización.

Aunado a este panorama el Consejo Nacional de Normalización y Certificación de Competencias Laborales (CONOCER, 2015) vislumbra en un estudio prospectivo, que el desarrollo de habilidades en los trabajadores y la colocación en empleos sigue siendo un tema importante para México.

Ante esta situación, han surgido diferentes alternativas para comprender que el recurso humano de las organizaciones es un tema primordial y que la formación de los trabajadores puede aportar valor a la organización, incluso por sobre otros procesos considerados más importantes en la cadena de valor de una empresa.

Una de las corrientes que ha tomado gran impacto en el mundo y en México es la capacitación por competencias, debido a que ha representado un modelo en el que la estrategia de la organización y el recurso humano pueden vincularse para obtener resultados diferentes y con un enfoque más sistémico.

Para hablar de la capacitación por competencias y el impacto que tiene por sobre la capacitación tradicional es necesario primero hablar de lo que se entiende por competencia. Una competencia es definida como:

*“Es el conjunto identificable y evaluable de conocimientos, actitudes, valores y habilidades relacionadas entre sí, que permiten desempeños satisfactorios en situaciones reales de trabajo, según estándares utilizados en el área ocupacional”.*  
(Pereira et al., 2008: 74)

En esta definición de competencia es posible identificar un término integral y correlacionado con el contexto, la experiencia, la tarea y los valores de una persona. Además de poder encontrar conceptos como identificable y evaluable que determinan un esquema de evaluación que pueda evidenciar y ser claro para todos.

En el ámbito laboral, una persona requiere de ciertas competencias determinadas por la organización para poder desempeñar su puesto de trabajo, lo cual implica que la evaluación de las competencias es posible realizarla desde la búsqueda del recurso humano, evaluar de forma clara su desempeño y desarrollar su formación enfocada y evaluada en lo que el trabajador requiere demostrar para ser considerado competente.

Una vez que la organización define su estrategia, está en posibilidades de desarrollar mapas funcionales que son herramientas analíticas que permiten

identificar competencias requeridas por la organización y debido a que va de lo general a lo particular, poder entonces identificar competencias por puesto.

Una vez que se identifican las competencias de la organización, es posible definir cuál es el perfil del recurso humano que requiere para alcanzar la estrategia y entonces definir perfiles de competencia por puesto. De acuerdo a estos perfiles el área de recursos humanos podrá identificar las brechas que existen entre el desempeño esperado y el desempeño real del trabajador y así determinar el proceso de formación que requiere. Es importante mencionar que las brechas pueden incluso ser identificadas no sólo en el personal que ya se encuentra laborando en la organización, sino también de los candidatos que buscan integrarse a la organización, siendo estos últimos probablemente recién egresados de la educación tradicional que cumplen con parte del perfil específicamente hablando de conocimientos y actitudes, pero que requieren adquirir experiencia o conocimientos particulares de la cultura organizacional. En estos casos la organización puede determinar qué porcentaje del perfil puede ser aceptable para ingresar a la empresa y después definir el proceso de formación que requiere.

De acuerdo a este modelo de capacitación por competencias, la formación debe enfocarse entonces en:

1. Ofrecer capacitación específica para el trabajo
2. Debe desarrollarse con el enfoque de educación permanente y no sólo para el momento en el que se encuentra el adulto
3. Es necesario que se conciba como una formación integral de desarrollo humano

4. Debe considerar siempre el desarrollo de competencias esperadas, pero también con la proyección de las competencias que puede desarrollar en un futuro
5. Debe estar desarrollada considerando los criterios de evaluación definidos en los perfiles de competencias y de los establecidos por la organización

Estas consideraciones contribuyen en gran medida para que el contenido que ofrezca la capacitación resulte relevante para el trabajador y con ello aumente la probabilidad de que finalice su proceso de formación.

Por tanto, la capacitación por competencias debe asegurar que se consideren tres aspectos:

- Saber. Relacionado con los conocimientos teóricos
- Saber hacer. Vinculado a las habilidades
- Saber ser. Relacionado con las actitudes

Además de los elementos que deben ser considerados en este modelo de capacitación son:

1. Criterios de desempeño: Se refiere a los elementos esperados y aceptados para desarrollar una actividad
2. Campos de aplicación: enfocados a la descripción del contexto en el que la competencia debe ser mostrada
3. Orientación de la evaluación: define y determina los elementos que se generan como evidencias de una competencia

La capacitación por competencias en México promueve la competitividad y productividad en el sector empresarial, ya que desde 1995 a través de la creación del Consejo Nacional de Normalización y Certificación de Competencias Laborales



(CONOCER) ha impulsado el reconocimiento y desarrollo de conocimientos, habilidades y actitudes de los trabajadores adquiridos a lo largo de su vida y que lo hacen competente para desarrollar una actividad dentro del entorno laboral. Esta entidad desarrolló en conjunto con el sector empresarial, estándares de competencia en diferentes sectores económicos, lo que ha permitido fortalecer la competitividad en la sociedad mexicana.

Es importante ahora identificar el marco legal que determina la capacitación en México y que se ha visto afectada por este modelo por competencias.

### **2.3.3. Marco Legal de la Capacitación en México**

Dado que desde la promulgación de la Constitución de 1917, la capacitación se vuelve un derecho de los trabajadores en México y que si bien las organizaciones públicas y privadas han hecho esfuerzos para asegurar que se cumpla este derecho, el proceso de capacitación en nuestro país aún tiene un gran camino por recorrer. Particularmente en el tema del aseguramiento de procesos de capacitación integrales y con una intención genuina de formar mejores personas.

La Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos en el Artículo 123 establece que:

*“Las empresas, cualquiera que sea su actividad, estarán obligadas a proporcionar a sus trabajadores, capacitación o adiestramiento para el trabajo. La ley reglamentaria determinará los sistemas, métodos y procedimientos conforme a los cuales los patrones deberán cumplir dicha obligación”.*

Este enunciado no sólo enuncia un carácter de obligación, sino que también promueve un tema de competitividad en el sector empresarial y por consecuencia en nuestra sociedad.

Dado que las Universidades Corporativas forman parte de la capacitación que ofrecen las organizaciones hacia sus colaboradores, resulta necesario identificar lo

que señala la Ley Federal del Trabajo vigente, con la finalidad de comprender el contexto de forma global.

De acuerdo con la Secretaría de Trabajo y Previsión Social (STPS) el objetivo de la capacitación es:

*I. Actualizar y perfeccionar los conocimientos y habilidades de los trabajadores y proporcionarles información para que puedan aplicar en sus actividades las nuevas tecnologías que los empresarios deben implementar para incrementar la productividad en las empresas;*

*II. Hacer del conocimiento de los trabajadores sobre los riesgos y peligros a que están expuestos durante el desempeño de sus labores, así como las disposiciones contenidas en el reglamento y las normas oficiales mexicanas en materia de seguridad, salud y medio ambiente de trabajo que les son aplicables, para prevenir riesgos de trabajo;*

*III. Incrementar la productividad; y*

*IV. En general mejorar el nivel educativo, la competencia laboral y las habilidades de los trabajadores.*

Con el objetivo de identificar cómo es que la ley se ha visto permeada por el modelo de competencias laborales, presento los cuadros que indican los cambios que ha sufrido esta ley.

**Cuadro analítico Artículo 3º: De la Productividad, Formación y Capacitación de los Trabajadores en la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos**

<b>Artículo</b>	<b>Fecha de adhesión y reforma</b>	<b>Descripción</b>
3o	Fe de erratas al párrafo DOF 09-03-1993. Reformado DOF 12-11-2002, 09-02-2012, 29-01-2016, 15-05-2019	Toda persona tiene derecho a la educación. El Estado -Federación, Estados, Ciudad de México y Municipios- impartirá y garantizará la educación inicial, preescolar, primaria, secundaria, media superior y superior. La educación inicial, preescolar, primaria y secundaria, conforman la educación básica; ésta y la media superior serán obligatorias, la educación superior lo será en términos de la fracción X del presente artículo. La educación inicial es un derecho de la niñez y será responsabilidad del Estado concientizar sobre su importancia.
	Párrafo reformado DOF 10-06-2011. Reformado y reubicado (antes párrafo segundo) DOF 15-05-2019	La educación se basará en el respeto irrestricto de la dignidad de las personas, con un enfoque de derechos humanos y de igualdad sustantiva. Tenderá a desarrollar armónicamente todas las facultades del ser humano y fomentará en él, a la vez, el amor a la Patria, el respeto a todos los derechos, las libertades, la cultura de paz y la conciencia de la solidaridad internacional, en la independencia y en la justicia; promoverá la honestidad, los valores y la mejora continua del proceso de enseñanza aprendizaje.
	Párrafo adicionado DOF 15-05-2019	El Estado priorizará el interés superior de niñas, niños, adolescentes y jóvenes en el acceso, permanencia y participación en los servicios educativos.
	Fracción reformada DOF 26-02-2013	Las universidades y las demás instituciones de educación superior a las que la ley otorgue autonomía, tendrán la facultad y la responsabilidad de gobernarse a sí mismas; realizarán sus fines de educar, investigar y difundir la cultura de acuerdo con los principios de este artículo, respetando la libertad de cátedra e investigación y de libre examen y discusión de las ideas; determinarán sus planes y programas; fijarán los términos de ingreso, promoción y permanencia de su personal académico; y administrarán su patrimonio. Las relaciones laborales, tanto del personal académico como del administrativo, se normarán por el apartado A del artículo 123 de esta Constitución, en los términos y con las modalidades que establezca la Ley Federal del Trabajo conforme a las características propias de un trabajo especial, de manera que concuerden con la autonomía, la libertad de cátedra e investigación y los fines de las instituciones a que esta fracción se refiere;

123		<p>Toda persona tiene derecho al trabajo digno y socialmente útil; al efecto, se promoverán la creación de empleos y la organización social de trabajo, conforme a la ley.</p>
-----	--	--

<p align="center"><b>Cuadro analítico del Artículo 153: De la Productividad, Formación y Capacitación de los Trabajadores en la Ley Federal del Trabajo en México.</b></p>		
Artículo	Fecha de adhesión y reforma	Descripción
153-A	<p>Artículo adicionado DOF 28-04-1978. Reformado DOF 30-11-2012 Artículo</p>	<p>Los patrones tienen la obligación de proporcionar a todos los trabajadores, y éstos a recibir, la capacitación o el adiestramiento en su trabajo que le permita elevar su nivel de vida, su competencia laboral y su productividad, conforme a los planes y programas formulados, de común acuerdo, por el patrón y el sindicato o la mayoría de sus trabajadores. Para dar cumplimiento a la obligación que, conforme al párrafo anterior les corresponde, los patrones podrán convenir con los trabajadores en que la capacitación o adiestramiento se proporcione a éstos dentro de la misma empresa o fuera de ella, por conducto de personal propio, instructores especialmente contratados, instituciones, escuelas u organismos especializados, o bien mediante adhesión a los sistemas generales que se establezcan.</p> <p>Las instituciones, escuelas u organismos especializados, así como los instructores independientes que deseen impartir formación, capacitación o adiestramiento, así como su personal docente, deberán estar autorizados y registrados por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social. Los cursos y programas de capacitación o adiestramiento, así como los programas para elevar la productividad de la empresa, podrán formularse respecto de cada establecimiento, una empresa, varias de ellas o respecto a una rama industrial o actividad determinada. La capacitación o adiestramiento a que se refiere este artículo y demás relativos, deberá impartirse al trabajador durante las horas de su jornada de trabajo; salvo que, atendiendo a la naturaleza de los servicios, patrón y trabajador convengan que podrá impartirse de otra manera; así como en el caso en que el trabajador desee capacitarse en una actividad distinta a la de la ocupación que desempeñe, en cuyo supuesto, la capacitación se realizará fuera de la jornada de trabajo.</p>
153-B	<p>28-04-1978 30-11-2012</p>	<p>La capacitación tendrá por objeto preparar a los trabajadores de nueva contratación y a los demás interesados en ocupar las vacantes o puestos de nueva creación. Podrá formar parte de los programas de capacitación el apoyo que el patrón preste a los trabajadores para iniciar, continuar o completar ciclos escolares de los niveles básicos, medio o superior.</p>

153-C		El adiestramiento tendrá por objeto: I. Actualizar y perfeccionar los conocimientos y habilidades de los trabajadores y proporcionarles información para que puedan aplicar en sus actividades las nuevas tecnologías que los empresarios deben implementar para incrementar la productividad en las empresas; II. Hacer del conocimiento de los trabajadores sobre los riesgos y peligros a que están expuestos durante el desempeño de sus labores, así como las disposiciones contenidas en el reglamento y las normas oficiales mexicanas en materia de seguridad, salud y medio ambiente de trabajo que les son aplicables, para prevenir riesgos de trabajo; III. Incrementar la productividad; y IV. En general mejorar el nivel educativo, la competencia laboral y las habilidades de los trabajadores.
153-D	Artículo adicionado DOF 28-04-1978. Reformado DOF 30-11-2012	Los trabajadores a quienes se imparta capacitación o adiestramiento están obligados a: I. Asistir puntualmente a los cursos, sesiones de grupo y demás actividades que formen parte del proceso de capacitación o adiestramiento; II. Atender las indicaciones de las personas que impartan la capacitación o adiestramiento, y cumplir con los programas respectivos; y III. Presentar los exámenes de evaluación de conocimientos y de aptitud o de competencia laboral que sean requeridos.
153-E		En las empresas que tengan más de 50 trabajadores se constituirán Comisiones Mixtas de Capacitación, Adiestramiento y Productividad, integradas por igual número de representantes de los trabajadores y de los patrones, y serán las encargadas de: I. Vigilar, instrumentar, operar y mejorar los sistemas y los programas de capacitación y adiestramiento; II. Proponer los cambios necesarios en la maquinaria, los equipos, la organización del trabajo y las relaciones laborales, de conformidad con las mejores prácticas tecnológicas y organizativas que incrementen la productividad en función de su grado de desarrollo actual; III. Proponer las medidas acordadas por el Comité Nacional y los Comités Estatales de Productividad a que se refieren los artículos 153-K y 153-Q, con el propósito de impulsar la capacitación, medir y elevar la productividad, así como garantizar el reparto equitativo de sus beneficios; IV. Vigilar el cumplimiento de los acuerdos de productividad; y V. Resolver las objeciones que, en su caso, presenten los trabajadores con motivo de la distribución de los beneficios de la productividad. Para el caso de las micro y pequeñas empresas, que son aquellas que cuentan con hasta 50 trabajadores, la Secretaría del Trabajo y Previsión Social y la Secretaría de Economía estarán obligadas a incentivar su productividad mediante la dotación de los programas a que se refiere el artículo 153-J, así como la capacitación relacionada con los mismos. Para tal efecto, con el apoyo de las instituciones académicas relacionadas con los temas de los programas referidos, convocarán en razón de su rama, sector, entidad federativa o región a los micro y pequeños empresarios, a los trabajadores y sindicatos que laboran en dichas empresas.
153-F	Artículo adicionado DOF	Las autoridades laborales cuidarán que las Comisiones Mixtas de Capacitación, Adiestramiento y Productividad se integren y funcionen oportuna y normalmente, vigilando el cumplimiento de sus obligaciones.

	28-04-1978. Reformado DOF 30-11-2012	
153-F Bis		Los patrones deberán conservar a disposición de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social y la Secretaría de Economía, los planes y programas de capacitación, adiestramiento y productividad que se haya acordado establecer, o en su caso, las modificaciones que se hayan convenido acerca de planes y programas ya implantados.
153-G	Artículo adicionado DOF 28-04-1978. Reformado DOF 30-11-2012	El registro de que trata el tercer párrafo del artículo 153-A se otorgará a las personas o instituciones que satisfagan los siguientes requisitos: I. Comprobar que quienes capacitarán o adiestrarán a los trabajadores, están preparados profesionalmente en la rama industrial o actividad en que impartirán sus conocimientos; II. Acreditar satisfactoriamente, a juicio de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, tener conocimientos bastantes sobre los procedimientos tecnológicos propios de la rama industrial o actividad en la que pretendan impartir dicha capacitación o adiestramiento; y III. No estar ligadas con personas o instituciones que propaguen algún credo religioso, en los términos de la prohibición establecida por la fracción IV del Artículo 3o. Constitucional. En el procedimiento de revocación, el afectado podrá ofrecer pruebas y alegar lo que a su derecho convenga.
153-H	Artículo adicionado DOF 28-04-1978. Reformado DOF 30-11-2012	Los planes y programas de capacitación y adiestramiento se elaborarán dentro de los sesenta días hábiles siguientes a que inicien las operaciones en el centro de trabajo y deberán cumplir los requisitos siguientes: I. Referirse a períodos no mayores de dos años, salvo la capacitación a que se refiere el segundo párrafo del artículo 153-B; II. Comprender todos los puestos y niveles existentes en la empresa; III. Precisar las etapas durante las cuales se impartirá la capacitación y el adiestramiento al total de los trabajadores de la empresa; Señalar el procedimiento de selección, a través del cual se establecerá el orden en que serán capacitados los trabajadores de un mismo puesto y categoría; y V. Deberán basarse en normas técnicas de competencia laboral, si las hubiere para los puestos de trabajo de que se trate.
153-I.	Adicionado DOF 28-04-1978. Reformado DOF 30-11-2012	Se entiende por productividad, para efectos de esta Ley, el resultado de optimizar los factores humanos, materiales, financieros, tecnológicos y organizacionales que concurren en la empresa, en la rama o en el sector para la elaboración de bienes o la prestación de servicios, con el fin de promover a nivel sectorial, estatal, regional, nacional e internacional, y acorde con el mercado al que tiene acceso, su competitividad y sustentabilidad, mejorar su capacidad, su tecnología y su organización, e incrementar los ingresos, el bienestar de los trabajadores y distribuir equitativamente sus beneficios. Al establecimiento de los acuerdos y sistemas para medir e incrementar la productividad, concurrirán los patrones, trabajadores, sindicatos, gobiernos y academia.

153-J	<p>Artículo adicionado DOF 28-04-1978. Reformado DOF 30-11-2012</p>	<p>Para elevar la productividad en las empresas, incluidas las micro y pequeñas empresas, se elaborarán programas que tendrán por objeto: Hacer un diagnóstico objetivo de la situación de las empresas en materia de productividad; II. Proporcionar a las empresas estudios sobre las mejores prácticas tecnológicas y organizativas que incrementen su nivel actual de productividad en función de su grado de desarrollo; III. Adecuar las condiciones materiales, organizativas, tecnológicas y financieras que permitan aumentar la productividad; Proponer programas gubernamentales de financiamiento, asesoría, apoyo y certificación para el aumento de la productividad; V. Mejorar los sistemas de coordinación entre trabajadores, empresa, gobiernos y academia; VI. Establecer compromisos para elevar la productividad por parte de los empresarios, trabajadores, sindicatos, gobiernos y academia; VII. Evaluar periódicamente el desarrollo y cumplimiento de los programas; VIII. Mejorar las condiciones de trabajo, así como las medidas de Seguridad e Higiene; IX. Implementar sistemas que permitan determinar en forma y monto apropiados los incentivos, bonos o comisiones derivados de la contribución de los trabajadores a la elevación de la productividad que se acuerde con los sindicatos y los trabajadores; y X. Las demás que se acuerden y se consideren pertinentes. Los programas establecidos en este artículo podrán formularse respecto de varias empresas, por actividad o servicio, una o varias ramas industriales o de servicios, por entidades federativas, región o a nivel nacional.</p>
153-K	<p>Párrafo reformado DOF 01-05-2019</p> <p>Artículo adicionado DOF 28-04-1978. Reformado DOF 30-12-1983, 30- 11-2012</p>	<p>La Secretaría del Trabajo y Previsión Social en conjunto con la Secretaría de Economía, convocarán a los patrones, sindicatos, trabajadores e instituciones académicas para que constituyan el Comité Nacional de Concertación y Productividad, que tendrán el carácter de órgano consultivo y auxiliar del Ejecutivo Federal y de la planta productiva.</p> <p>El Comité Nacional de Concertación y Productividad se reunirá por lo menos cada dos meses y tendrá las facultades que enseguida se enumeran: I. Realizar el diagnóstico nacional e internacional de los requerimientos necesarios para elevar la productividad y la competitividad en cada sector y rama de la producción, impulsar la capacitación y el adiestramiento, así como la inversión en el equipo y la forma de organización que se requiera para aumentar la productividad, proponiendo planes por rama, y vincular los salarios a la calificación y competencias adquiridas, así como a la evolución de la productividad de la empresa en función de las mejores prácticas tecnológicas y organizativas que incrementen la productividad tomando en cuenta su grado de desarrollo actual; II. Colaborar en la elaboración y actualización permanente del Catálogo Nacional de Ocupaciones y en los estudios sobre las características de la tecnología, maquinaria y equipo en existencia y uso, así como de las competencias laborales requeridas en las actividades correspondientes a las ramas industriales o de servicios; III. Sugerir alternativas tecnológicas y de organización del trabajo para elevar la productividad en función de las mejores prácticas y en correspondencia con el nivel de desarrollo de las empresas; IV. Formular recomendaciones de planes y programas de capacitación y adiestramiento que permitan elevar la productividad; V. Estudiar mecanismos y nuevas formas de remuneración que vinculen los salarios y,</p>

		<p>en general el ingreso de los trabajadores, a los beneficios de la productividad; VI. Evaluar los efectos de las acciones de capacitación y adiestramiento en la productividad dentro de las ramas industriales o actividades específicas de que se trate; VII. Proponer a la Secretaría del Trabajo y Previsión Social la expedición de normas técnicas de competencia laboral y, en su caso, los procedimientos para su evaluación, acreditación y certificación, respecto de aquellas actividades productivas en las que no exista una norma determinada; VIII. Gestionar ante la autoridad laboral el registro de las constancias relativas a conocimientos o habilidades de los trabajadores que hayan satisfecho los requisitos legales exigidos para tal efecto; IX. Elaborar e implementar los programas a que hace referencia el artículo anterior; X. Participar en la elaboración del Plan Nacional de Desarrollo; XI. Emitir opinión y sugerir el destino y aplicación de recursos presupuestales orientados al incremento de la productividad; y XII. Emitir opinión respecto del desempeño en los procedimientos de conciliación y proponer metodologías que impulsen su eficacia y reduzcan la conflictividad laboral, con el fin de contribuir al fortalecimiento de los mecanismos alternativos; Realizar diagnósticos sobre el desempeño de los trámites de registro y legitimación sindical, y sugerir cursos de acción que brinden mayor certeza, transparencia y confiabilidad de las actuaciones de la autoridad registral en materia de acreditación de representatividad sindical; Fracción adicionada DOF 01-05-2019 XIV. Realizar diagnósticos respecto de los procedimientos de legitimación y depósito de contratos colectivos de trabajo y su impacto en la productividad de las empresas; asimismo, emitir propuestas para promover la negociación colectiva; Fracción adicionada DOF 01-05-2019 XV. Promover el diálogo social y productivo, y Fracción adicionada DOF 01-05-2019 XVI. Las demás que se establezcan en esta y otras disposiciones normativas. Las recomendaciones que emita el Comité serán tomadas en cuenta en el diseño de las políticas públicas, en el ámbito que corresponda, y serán dadas a conocer públicamente. Párrafo adicionado DOF 01-05-2019</p>
153-L	<p>Artículo adicionado DOF 28-04-1978. Reformado DOF 30-11-2012, 01-05-2019</p>	<p>El Titular del Ejecutivo Federal fijará las bases para determinar la forma de designación de los miembros de la Comisión Nacional de Concertación y Productividad, así como las relativas a su organización y funcionamiento. Sujetándose a los principios de representatividad e inclusión en su integración. En la toma de decisiones de la Comisión Nacional de Concertación y Productividad se privilegiará el consenso.</p>
153-M		<p>En los contratos colectivos deberán incluirse cláusulas relativas a la obligación patronal de proporcionar capacitación y adiestramiento a los trabajadores, conforme a planes y programas que satisfagan los requisitos establecidos en este Capítulo. Además, podrá consignarse en los propios contratos el procedimiento conforme al cual el patrón capacitará y adiestrará a quienes pretendan ingresar a laborar en la empresa, tomando en cuenta, en su caso, la cláusula de admisión.</p>



153-N		Para su funcionamiento, la Comisión Nacional de Concertación y Productividad establecerá subcomisiones sectoriales, por rama de actividad, estatales, regionales y las conducentes para cumplir con sus facultades.
153-S	Artículo adicionado DOF 28-04-1978. Reformado DOF 30-11-2012	Cuando el patrón no dé cumplimiento a la obligación de conservar a disposición de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social los planes y programas de capacitación y adiestramiento, en los términos del artículo 153-N, o cuando dichos planes y programas no se lleven a la práctica, será sancionado conforme a lo dispuesto en esta Ley, sin perjuicio de que, en cualquiera de los dos casos, la propia Secretaría adopte las medidas pertinentes para que el patrón cumpla con la obligación de que se trata.
153-T	Artículo adicionado DOF 28-04-1978. Reformado DOF 30-12-1983	Los trabajadores que hayan sido aprobados en los exámenes de capacitación y adiestramiento en los términos de este Capítulo, tendrán derecho a que la entidad instructora les expida las constancias respectivas, mismas que, autenticadas por la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento de la Empresa, se harán del conocimiento de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, por conducto del correspondiente Comité Nacional o, a falta de éste, a través de las autoridades del trabajo a fin de que la propia Secretaría las registre y las tome en cuenta al formular el padrón de trabajadores capacitados que corresponda, en los términos de la fracción IV del artículo 539.
153-U	Artículo adicionado DOF 28-04-1978. Reformado DOF 30-12-1983. Fe de erratas DOF 13-04-1984. Reformado DOF 30-11-2012	Cuando implantado un programa de capacitación, un trabajador se niegue a recibir ésta, por considerar que tiene los conocimientos necesarios para el desempeño de su puesto y del inmediato superior, deberá acreditar documentalmente dicha capacidad mediante el correspondiente certificado de competencia laboral o presentar y aprobar, ante la entidad instructora, el examen de suficiencia respectivo. En este último caso, se extenderá a dicho trabajador la constancia de competencias o de habilidades laborales.
153-V	Artículo adicionado DOF 28-04-1978. Reformado DOF 01-05-2019	La constancia de competencias o de habilidades laborales es el documento con el cual el trabajador acreditará haber llevado y aprobado un curso de capacitación. Párrafo reformado DOF 30-11-2012 Las empresas están obligadas a enviar a la Secretaría del Trabajo y Previsión Social para su registro y control, listas de las constancias que se hayan expedido a sus trabajadores. Párrafo reformado DOF 30-12-1983 Las constancias de que se trata surtirán plenos efectos, para fines de ascenso, dentro de la empresa en que se haya proporcionado la capacitación o adiestramiento. Reforma DOF 30-11-2012: Derogó del artículo del entonces párrafo cuarto Artículo adicionado DOF 28-04-1978 Artículo 153-W.- Los certificados, diplomas, títulos o grados que expida el

		<p>Estado, sus organismos descentralizados o los particulares con reconocimiento de validez oficial de estudios, a quienes hayan concluido un tipo de educación con carácter terminal, serán inscritos en los registros de que trata el artículo 539, fracción IV, cuando el puesto y categoría correspondientes figuren en el Catálogo Nacional de Ocupaciones o sean similares a los incluidos en él. Artículo adicionado DOF 28-04-1978 Artículo 153-X.- Los trabajadores y patrones tendrán derecho a ejercitar ante los Tribunales las acciones individuales y colectivas que deriven de la obligación de capacitación o adiestramiento impuesta en este capítulo.</p>
--	--	---

### **CAPÍTULO III. EL PAPEL DE LA PEDAGOGA EN LA CREACIÓN DE LA UNIVERSIDAD CORPORATIVA GM**

Tal como se ha explicado a lo largo de este trabajo, el desarrollo de una Universidad Corporativa supone, en varios casos, el convencimiento y compromiso de toda una organización, porque al ser un proyecto de índole transversal es necesario contar con el compromiso de todos los niveles de la organización. Lo anterior responde a que la necesidad de profesionalizar la formación de los colaboradores de una organización, es un proyecto que impacta directamente en la cadena de valor de la organización, sin embargo, por la falta de compromiso de los diferentes niveles de liderazgo de la organización se puede limitar dicha formación a sólo renombrar al departamento de capacitación.

#### **3.1 Contexto de creación de la Universidad Corporativa General Motors México**

General Motors (GM) es una empresa líder en el sector automotriz, que de acuerdo a su página oficial nace en Detroit, Michigan en 1908. El 23 de septiembre de 1935 llega a México, iniciando operaciones con 36 empleados y con marcas de lujo como Buick, GMC y Cadillac, así como la marca para segmento medio Chevrolet. Todos los vehículos que se comercializaban en México eran ensamblados en Estados Unidos y Alemania. A partir de su llegada a México GM inició con la construcción de su red de concesionarios en todo el país para la comercialización de toda la gama de vehículos. Al percatarse del gran potencial que representaba México, en 1936 inició la construcción de la primera planta de manufactura en Av. Ejército Nacional, en la Ciudad de México, lugar que posteriormente se convirtió en las oficinas del corporativo de General Motors.

Tal fue el éxito de la primera planta, que en 1965 se abren las puertas del primer complejo en Toluca, en el cual se fabricaban motores y se fundía el hierro. Tan solo noventa días después de esta apertura sale de línea el primer camión de la marca Chevrolet ensamblado totalmente en México. Este complejo inició operaciones con 200 empleados y con una producción de 10 unidades diariamente.

En 1981, 16 años después inicia operaciones el segundo complejo de GM en Ramos Arizpe, Coahuila, el cual fue inaugurado por el presidente José López Portillo, este complejo fue reconocido por grandes logros como: exportar en 1983 por primera vez vehículos armados de México hacia Estados Unidos (GM, 2021), en 1988 exportó vehículos, desde el continente americano hacia Japón y ensambló uno de los modelos de mayor impacto para el mercado mundial: el famoso Chevy de la marca Chevrolet que se produjo desde 1997 hasta el 2010. El 13 de mayo de 2021, 40 años después, se otorgó a este complejo la presea “Miguel Ramos Arizpe” por parte del gobierno municipal, gracias al impacto al que ha contribuido en esa misma región.

En los años noventa, la planta ubicada en la Ciudad de México se mudó al Estado de Guanajuato, en el municipio de Silao, donde actualmente continúa operando. En el año 2000, las oficinas corporativas fueron ubicadas en el edificio de la Avenida Ejército Nacional.

En 2008, GM decide construir un complejo de ensamble y construcción de transmisiones en San Luis Potosí. Dos años más adelante arrancó el proyecto de responsabilidad social llamado *La Brigada Cheyenne*<sup>1</sup>, que benefició a diferentes comunidades de escasos recursos en el país. Hasta hoy con este programa se han recorrido más de 50 mil kilómetros y más de 560 mil familias han sido beneficiadas.

---

<sup>1</sup> Brigada Cheyenne, iniciativa que busca apoyar a comunidades de bajos recursos de la República Mexicana con el traslado de materias primas, materiales de construcción y ayuda humanitaria. (*GM De México Busca Organizaciones Para Sumar Kilómetros Con Brigada Cheyenne*, 2022)

Un momento histórico de GM para México es en el año 2011, cuando Ernesto Hernández, fue designado como primer presidente y director de la empresa de origen mexicano.

Esta empresa se transforma y en 2017 inaugura la torre GM donde actualmente se encuentra el corporativo de México. En 2019 el mexicano Francisco Garza fue elegido como el nuevo presidente y Director General de General Motors México, quien actualmente se mantiene en el puesto.

Uno de los componentes más representativos para GM es el tema de la inclusión y la diversidad; por ello, cuentan con políticas y programas dentro del área de Recursos Humanos que aseguran que el equipo se conforma por profesionales a través de procesos y filtros enfocados en el desempeño.

Además, esta organización muestra un compromiso por el cuidado del medio ambiente, por ello ha participado como líder en el proyecto de desarrollo de autos eléctricos, con inversiones enfocadas en el desarrollo de nueva tecnología, en la generación de nuevos empleos y en la retención de ellos.

### **3.1.1 Cultura organizacional**

La cultura de General Motor es fundamental para el éxito de la organización, puesto que su visión es “visualizamos un futuro con cero colisiones, cero emisiones y cero congestionamientos. Nuestra gente es el motor que lo está haciendo realidad”. (General Motors, 2022)

Como parte de esta cultura organizacional, los propósitos de General Motors como empresa automotriz son:

- Ganamos Clientes de por vida
- Nuestras marcas inspiran pasión y lealtad

- Transformamos tecnología de vanguardia en vehículos y experiencias que la gente ama
- Participamos y ayudamos a las comunidades en donde vivimos y trabajamos a nivel mundial
- Construimos la compañía automotriz más valiosa del mundo

Lo anterior se fortalece a través de los valores de esta empresa en los cuales sustenta su cultura organizacional y se encuentran en su sitio oficial, éstos son:

- Clientes: Sus clientes son el centro de todo lo que hacen. Escuchan sus necesidades con atención. Todas las relaciones importan porque la seguridad y calidad son su principal compromiso
- Relaciones: Su éxito como organización depende de las relaciones dentro y fuera de la compañía. A nivel mundial, alentan diversas formas de pensar y colaborar, para crear magníficas experiencias a sus clientes
- Excelencia: Actúan con integridad e impulsan el ingenio y la innovación. Tienen el coraje de hacer y decir lo que resulta difícil así como la responsabilidad sobre los resultados y la tenacidad para triunfar
- Buscar la verdad: Analizan hechos, discuten y retan supuestos para, al final, contar con objetivos claros. Cuando tienen desacuerdos, buscan información y perspectivas adicionales para dar contexto a nuestro análisis

El impacto de esta cultura organizacional se refleja en el último informe presentado en febrero de 2022, en el cual se explica que GM tuvo ventas totales en el sector de menudeo de 12, 244 vehículos en México.

### **3.1.2 Alcance de la formación profesional de GM**

Desde sus inicios en México GM ha sido pionera en el desarrollo de capacitación para sus colaboradores tanto en áreas de comercialización y administrativas como en la parte técnica de mantenimiento y manufactura. Por ello, el 22 de octubre de 1954 desarrolló su propio centro de entrenamiento en el que se capacitaba a los técnicos en el mantenimiento correctivo y preventivo de sus vehículos (*Cumple 60 años su Centro de Capacitación Técnica General Motors*, 2014).

Paulatinamente, el centro de capacitación sufrió cambios que permitieron capacitar a un mayor número de personas y de una manera más rápida, por ello, GM integró tecnología de punta para la capacitación de sus colaboradores y su red de distribuidores; creó un estudio de producción donde se ofrecen más de 85 mil cursos al año a través de aulas virtuales *Virtual Classroom Training (VCT)*, cursos en línea con disponibilidad 24 por 7, los 365 días del año.

En 2009, GM designó a Antonio Díaz como nuevo Director de Desarrollo de Distribuidores en el que se incluyen diferentes áreas como son: Formación, Estándares Operativos y Desarrollo Comercial de Distribuidores. Este director procedía del complejo de Ramos Arizpe y había participado en el desarrollo de Chevy en el tiempo donde tuvo mayor impacto de ventas en México. Dentro de sus estrategias, consideró el proyecto de la universidad corporativa que permitiera el desarrollo profesional de los colaboradores bajo una perspectiva vinculada al enfoque sistémico. De ahí que en conjunto con la empresa contratada para el desarrollo e impartición de la capacitación se inició con el proyecto de creación de la Universidad Corporativa General Motors.

La idea de desarrollar una universidad corporativa se fundamentó en la necesidad de buscar que, no sólo se impartieran cursos para conocimientos técnicos,

sino que además se llevará a un nivel de formación integral a los colaboradores de esta organización a través del desarrollo de habilidades críticas, aprendizaje en equipo y pensamiento sistémico.

Según una fuente oficial de GM actualmente, esta Universidad Corporativa completa cada año “45 mil cursos a distancia, así como 11 mil cursos presenciales impartidos en la República Mexicana, Centroamérica y el Caribe. Adicionalmente, ha invertido alrededor de 750 horas en el desarrollo de contenido para los entrenamientos técnico y de negocios”. (*Cumple 60 años Centro De Capacitación Técnica General Motors*, 2014)

Para contar con un panorama de la formación profesional de GM México, cabe señalar que esta organización cuenta con 20 mil empleados, cuatro complejos de manufactura, 32 modelos entre autos, SUV’s, Pick Ups, Vans comerciales, deportivos y electrónicos, que conforman su portafolio de producto y con un centro de ingeniería en Toluca. Cuenta también con 26 centros de venta de autopartes bajo la marca ACDelco en todo el país y 14 más en Centroamérica y el Caribe. Esta marca ha desarrollado programas de capacitación para mecánicos externos que trabajan en el servicio de mantenimiento de los vehículos General Motors.

La red de distribuidores GM ha crecido de tal manera que hoy cuenta con 344 distribuidores en todo el país y 22 distribuidores en Centroamérica y el Caribe, bajo su política de “ser líder de calidad en cada mercado y cada segmento en el que compita a través de la mejora continua”. (General Motors, 2022) Cada uno de los distribuidores cuentan con un área de ventas y un área de servicio de posventa donde se brinda mantenimiento preventivo y correctivo a sus vehículos de la marca.

Si bien GM al llegar a México el 23 de septiembre de 1935 contaba con un modelo de capacitación para los colaboradores que provenía de EU o bien del repositorio de



la empresa que existe a nivel mundial. Además de lo anterior, fue contratada la empresa *Raytheon* para brindar el servicio de capacitación a nivel mundial y en México, aún cuando no se tenía un equipo ni oficinas se formó el primer equipo con personal de GM contratado ahora por *Raytheon*. Dentro del equipo existían personas encargadas de traducir las guías de ordenamiento de vehículos, que son documentos que brindaron información de los componentes de los nuevos productos que llegan a comercializarse en México, con ellas se capacitaba al personal, lo cual generó que el desarrollo de la capacitación fuera limitado a respetar lo que dictaba GM de EU a través de *Raytheon*. Lo anterior generó diversas problemáticas tales como:

- Intentos fallidos de adecuar la capacitación dada en EU al tipo de herramientas y tecnologías con las que se contaban en México
- Los cursos en temas de venta y administración únicamente pasaban por una traducción al español o bien se seguía el guión estricto incluido en los materiales de impartición para el Caribe
- La capacitación del personal del corporativo de GM estaba desarrollada de manera independiente y sin relación con la red de distribuidores en México.

En consecuencia, la cultura organizacional de GM en México para el 2010, estaba dividida en tres dimensiones: corporativa, red de distribuidores, complejos y plantas, y capacitación, lo cual reflejó una falta de integración en dicha cultura que unifica los procesos de prospección, venta y mantenimiento. Por ello, en este mismo año el Director de Desarrollo de Distribuidores, Antonio Díaz, identificó la necesidad urgente de trabajar para generar una cultura organizacional única para estas áreas del negocio bajo la perspectiva del enfoque sistémico, así como la trascendencia del desarrollo de formación profesional acorde a las necesidades y contexto de las tres

regiones: México, Centroamérica y el Caribe, de ahí que la Universidad Corporativa GM nace para atender estas dificultades.

<b>Tabla 5. Aportaciones pedagógicas en la creación de la Universidad Corporativa GM</b>		
<b>Primera Fase: Diseño de la Universidad Corporativa de GM</b>	<b>Segunda Fase: Desarrollo de la Universidad Corporativa GM</b>	<b>Tercera Fase: Evaluación y mantenimiento</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Comprensión del contexto y población para desarrollar una formación integral</li> <li>2. Desarrollo de perfiles de ingreso y egreso a través del análisis funcional y el desarrollo de estándares operativos</li> <li>3. Comprensión de taxonomías para la definición del desempeño esperado</li> <li>4. Comprensión de una capacitación basada en competencias laborales</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Desarrollo de contenidos de acuerdo a objetivos de aprendizaje</li> <li>2. Determinar el fundamento pedagógico para la currícula.</li> <li>3. Definición de evidencias de aprendizaje que puedan considerarse como parte de los elementos de evaluación</li> <li>4. Definir la coherencia en el mapa curricular en relación a contenidos y cultura organizacional</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Definir estrategia de evaluación educativa</li> <li>2. Definir los instrumentos de evaluación de acuerdo a los criterios establecidos en los estándares de competencia</li> <li>3. Desarrollo de instrumentos de evaluación</li> </ol>

### **3.2. Primera Fase: Diseño de la Universidad Corporativa de GM**

Para la primera fase las acciones que llevé a cabo como pedagoga se enfocaron en la comprensión del contexto y la población, para desarrollar una formación integral, al desarrollo de perfiles de ingreso y egreso a través del análisis funcional y el desarrollo de estándares operativos, tanto la comprensión de taxonomías para la definición un desempeño esperado, como la capacitación basada en competencias laborales, así como el diseño de los objetivos, la conformación del equipo y el análisis operativo.

#### **3.2.1 Objetivo y funciones de la Universidad Corporativa GM**

La UCGM se crea con el objetivo de buscar el desarrollo profesional de los colaboradores que forman parte de la empresa, ubicados en el corporativo o bien en

alguna de las distribuidoras. Por lo tanto, su objetivo es formar individuos con habilidades analíticas para alentarlos a pensar diferente, resolver problemas, tener apertura al cambio y generar resultados positivos en su organización. Las funciones iniciales de la universidad fueron las siguientes:

1. Generar una cultura organizacional común, lealtad y sentido de pertenencia
2. Desarrollar competencias aplicables al trabajo
3. Formar con base en tecnología
4. Reducir tiempos de ciclos de trabajo
5. Visión de formar en sociedad
6. Iniciar y mantener el cambio en la organización
7. Mantener a la empresa competitiva
8. Retener el talento interno

El primer punto, generar una cultura organizacional común, de lealtad y sentido de pertenencia, fue uno de los principales objetivos que tenía el área de Desarrollo de Distribuidores para que principalmente los colaboradores del corporativo y la red de distribuidores tuvieran una línea de comunicación y objetivos encaminados al cumplimiento *scorecard* y al trabajo en equipo.

En cuanto al desarrollo de competencias, General Motors contaba con un diccionario de las mismas únicamente dirigido hacia el personal corporativo. Así, durante esta fase se desarrolló un diccionario de competencias para todo General Motors con competencias transversales como son: liderazgo, comunicación efectiva, para fortalecer la cultura organizacional y las competencias específicas para cada uno de los puestos, tanto para el corporativo como para la red de distribuidores.

Otra de las funciones de esta universidad fue formar con base en tecnología, pues General Motors contaba con un estudio de producción y, por lo tanto, se

potencializa la capacitación en línea con la finalidad de poder acortar tiempos, acercar los materiales de capacitación a cada uno de los lugares más alejados de la central en la Ciudad de México y bajo esquemas de tecnología de punta.

Dentro de la cultura de mejora continua, una de las funciones de la universidad corporativa consistió en reducir los tiempos de trabajo, no solamente para disminuir el tiempo para realizar algún producto, sino también para optimizar costos de producción o, incluso, mejorar procesos. Uno de los elementos más importantes de esta universidad sería contar con una plataforma de mejora continua que ofrecieran herramientas de calidad para que los colaboradores pudieran analizar, medir y mejorar sus propios procesos.

Otro de los objetivos de esta universidad fue que General Motors integrará becarios o recién egresados de universidades a las filas de su equipo de trabajo de manera profesional, por lo tanto, la universidad tendría que lograr esta integración lo más rápido posible, puesto que antes de la universidad no existían programas de formación y seguimiento a estos becarios.

Uno de los elementos más fuertes para la recuperación de la fuerte crisis mundial que vivió General Motors en 2009, fue la transformación de la formación de su personal. Por lo que, la universidad corporativa inició con este proceso de transformación con la meta de asegurar que la profesionalización se mantuviera en todo momento.

Lo anterior significó uno de los grandes cambios que tuvo GM, al comprender que gran parte de su ventaja competitiva, sería contar con colaboradores profesionales, por lo que la estrategia de la universidad corporativa formó parte de la retención del talento para lograr ser los mejores.

### **3.2.2 Equipo profesional y sus aportaciones para el diseño de la UCGM**

El primer equipo que se conformó para la creación de la universidad corporativa estuvo formado por un ingeniero como líder de proyecto, quien era responsable de formar los diferentes equipos de trabajo, reportar el avance del proyecto y realizar las presentaciones formales hacia el equipo directivo de GM. Como parte del equipo, también se encontraba un gerente de proyecto, quién reportaba directamente el avance a la consultoría *Raytheon* en Estados Unidos, por último, se contaba con la colaboración de un ingeniero mecánico quien daba seguimiento al análisis del proyecto.

En febrero de 2011 se integraron al equipo dos psicólogos sociales, un diseñador gráfico y yo en la parte pedagógica. Los psicólogos estaban encargados de formar parte del equipo de análisis en las diferentes etapas del proyecto y generar evaluaciones. Asimismo, el papel del diseñador gráfico, en su inicio, fue fortalecer la parte gráfica de las presentaciones para los directivos y posteriormente forma parte del equipo de diseño instruccional de los contenidos de la universidad corporativa.

Como pedagoga de este proyecto, mi primera función fue detectar las necesidades de las personas de la red de distribuidores de GM a partir de desarrollar talleres para obtener información operativa de los grupos del corporativo en temas de formación profesional. La primera fase de los talleres fue para analizar la parte operativa de los distribuidores y su relación con el corporativo, se analizó la cadena de valor de GM, los procesos principales y de soporte, los estándares operativos así como los indicadores y su relación con el scorecard. En estos talleres se tuvo la participación de dueños y grupo gerencial de los distribuidores de las diferentes zonas del país, personal del corporativo de GM y el grupo de desarrollo de la universidad.

En la segunda fase organicé talleres en los que se solicitaba la presencia de una persona que desarrollara la posición, su jefe directo y un cliente. En cada uno de los talleres se aseguraba que existieran estas posiciones de diferentes regiones del país.

Una vez que se llevaron a cabo todos los talleres, se inició con la construcción de los estándares de competencia por puesto laboral y con el desarrollo de los instrumentos de evaluación del mismo. Al finalizar la totalidad de los talleres, mi siguiente función fue organizar y sistematizar esta información para presentarla de manera estructurada a los directivos, quienes tomarían decisiones basadas en los resultados de esta detección de necesidades.

### **3.2.3 Análisis operativo y funcional de puestos para el diseño de estándar de competencia elaborados desde la mirada pedagógica**

Para la primera fase de talleres el análisis operativo que diseñé e implementé de GM los llevé cabo mediante una herramienta que se conoce como *Architecture*, la cual permite, a través de técnicas como la lluvia de ideas, diagrama de afinidad y entrevistas determinar los elementos, puestos y procesos indispensables para operar con la calidad requerida. Este análisis se apoya en la cadena de valor de GM, así como en los documentos de procesos y estándares operativos aprobados por cada una de las áreas involucradas. Además, permite identificar las omisiones de un proceso, la diversidad de formas de trabajo, considerar las diferencias por zonas geográficas, así como la brecha de comunicación e implementación de procesos de la organización entre el corporativo y la red de distribuidores.

Cabe mencionar que, a diferencia de otras marcas de fabricación y venta de automóviles, GM otorgaba una concesión libre de venta para la comercialización de

sus vehículos, por ello cada distribuidor determinaba su administración de negocio, pues esta empresa se limitaba a evaluar que su operación fuera dentro de sus estándares.

Dentro de las principales aportaciones al proyecto de la UCGM se encuentra el análisis para: la estandarización de los procesos y operaciones de para cada uno de los distribuidores, la integración de mejores prácticas y la determinación de puestos claves y urgentes que debería atender la universidad corporativa.

En el segundo ciclo de talleres se llevó a cabo el análisis funcional y se desarrolló de acuerdo a la metodología que propone el Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral (CONOCER) en su documento *Manual de arquitectura de CONOCER*. La metodología establece cuatro ejes para el desarrollo y evaluación de estándares de competencia, los cuales se establecen a continuación:

1. Desarrollo de Mapa Funcional
2. Desarrollo de Estándar de competencia
3. Diseño de instrumento de evaluación de competencia
4. Aplicación de la prueba piloto

En el desarrollo de un mapa funcional se determina el propósito del puesto, las funciones clave, intermedias, individuales y elementales. En la siguiente tabla se explica cada una de ellas.

Figura 3. Estructura de Mapa Funcional

<h2 style="margin: 0;">Mapa Funcional</h2>	<p><b>Propósito del puesto</b> Es la función más amplia del Mapa Funcional, que se refiere al objetivo común de todas las entidades que conforman el sector productivo u organización y objetos de análisis, cuyo cumplimiento depende de la ejecución de la totalidad de las funciones involucradas.</p>
	<p><b>Funciones Clave</b> Son el conjunto de resultados que refieren a los sustantivos que se desarrollan en el sector productivo u organización y que lo distinguen de otros.</p>
	<p><b>Funciones intermedias</b> Entre las funciones clave y las funciones individuales pueden existir (o no) funciones que se van disgregando y que van de lo más general de las funciones a lo más particular de ellas, lo cual depende de la amplitud, cobertura y características de cada sector u organización, estas funciones son las llamadas intermedias.</p>
	<p><b>Funciones individuales</b> Es el conjunto de actividades realizadas por una sola persona, las cuales constituyen una parte significativa de una o más ocupaciones y, por tanto, son susceptibles de reconocimiento económico en el mercado de trabajo, siempre orientadas a un resultado y son evaluables</p>
	<p><b>Funciones elementales</b> Refieren a los resultados individuales, específicos y de la misma naturaleza, decisivos para el resultado de la función laboral de la que derivan.</p>
<p><i>Nota:</i> Elaboración propia basada en el Manual de arquitectura para el desarrollo de Estándares de Competencia.</p>	

Una vez que concluyeron los ciclos de talleres, los mapas funcionales los integré en un solo documento, el cual se presentó a los directivos de GM y de distribuidores para su validación. El propósito de algunos de los puestos que se analizaron fueron los siguientes.

<b>Tabla 7. Propósitos de puesto.</b>	
<b>Puesto</b>	<b>Propósito del puesto</b>
Asesor de ventas	Vender vehículos y PVA's generando oportunidades de negocio mensurables y rentables para él y su distribuidor, mediante los valores de GMM y en busca de la satisfacción constante de sus clientes.
Gerente de ventas	Conocer e interpretar su PMA para ordenar los vehículos necesarios y cumplir los objetivos de venta de su distribuidor y las necesidades de sus clientes. Aplicar sus conocimientos en administración para impulsar la venta de vehículos en su distribuidor, por medio de su conocimiento del producto, las necesidades de los clientes, y los objetivos de su distribuidor, siendo



	rentable para el distribuidor y sus asesores de venta. Utilizando herramientas de liderazgo, negociación, comunicación, análisis y solución de problemas.
Líder de calidad	Desarrollar, implementar y supervisar los procesos del Distribuidor basados en los Estándares Operativos; para lograr su mejora continua y la satisfacción del cliente.
Elaboración propia basada en los documentos de estándares de competencia desarrollados para General Motors.	

La segunda fase de la metodología se refiere a cómo desarrollé los estándares de competencia y cómo a partir de estos se construyeron los perfiles de ingreso y egreso de cada una de las posiciones.

### **3.3 Segunda Fase: Desarrollo de la Universidad Corporativa GM**

La segunda fase del proyecto fue la etapa con mayor tiempo de preparación, pues implicó la definición del gobierno de la universidad, determinar la estructura por escuelas, así como la definición del mapa curricular y el desarrollo de los contenidos.

También comprende el plan de comunicación para la presentación oficial del proyecto, la difusión de la oferta educativa, así como la presentación de avances.

#### **3.3.1. Definición de estructura de UCGM**

La estructura de la UCGM se determinó principalmente considerando la cadena de valor de GM, es decir tomando en cuenta los procesos principales, secundarios y de apoyo. Las cuatro escuelas que se definieron fueron:

Escuela de Ventas

Escuela de Postventa

Escuela de Administración.

Finanzas y la Escuela de Liderazgo.

La Escuela de Ventas tendría el objetivo de formar profesionales comerciales, principalmente en los puestos de: Asesor de Ventas, Gerente de Ventas y Gerente de

Mercadotecnia por parte de los distribuidores y al Gerente de Distrito de Ventas por parte de corporativo de GM.

La Escuela de Posventa, encargada de desarrollar profesionales responsables del mantenimiento preventivo y correctivo de los vehículos de GM, específicamente a través de las posiciones de Asesor de Postventa y Gerente de Ventas por parte de los distribuidores y al Gerente de Distrito de Postventa por parte del corporativo.

Por su parte la Escuela de Administración y Finanzas buscaría desarrollar profesionales administrativos y financieros de los distribuidores.

Finalmente, la Escuela de Liderazgo desarrollada con el objetivo de formar profesionales a nivel gerencial y directivo tanto para la red de distribuidores como para corporativo.

### **3.3.2. Diseño del mapa curricular**

El diseño del mapa curricular implicó, primero, ampliar el equipo de trabajo, para ello, se integraron más pedagogos, psicólogos, administradores e ingenieros, la mayor parte con experiencia en educación superior.

El mapa curricular se desarrolló bajo la línea de dos fuentes principalmente: los estándares de competencia de cada puesto previamente desarrollados y validados durante la primera fase de este proyecto y los estándares operativos de GM considerando las actualizaciones anuales que estos documentos tenían por parte del equipo directivo y red de concesionarios.

Para desarrollar las diferentes asignaturas que comprenden cada una de las carreras de los puestos, se tomaron en cuenta cuatro fuentes:

1. El estándar de competencia que se había desarrollado de cada una de las posiciones
2. Los estándares de competencia de la empresa

3. Las mejores prácticas en las diferentes industrias
4. Las habilidades analíticas de los colaboradores

La finalidad de integrar los estándares de competencia y las mejores prácticas de las industrias dio como resultado que el mapa curricular tuviera una revisión constante y un dinamismo de acuerdo a las demandas de la misma organización e incluso nuevas prácticas en los temas de enseñanza aprendizaje.

Respecto a la oferta educativa de la UCGM se integraba por cuatro elementos; los primeros, fueron los conocimientos básicos que debían tener todas las posiciones de General Motors, a este elemento se le denominó cultura organizacional. Como ejemplo de estos elementos se encontraban aspectos de cultura, conocimientos de la organización a nivel nacional y cultura de liderazgo, estándares operativos de forma general y aspectos relevantes de cada puesto.

El siguiente elemento contó con contenidos relacionados directamente con las funciones desempeñadas con cada uno de los puestos, cómo se relacionaban con otras posiciones, la cadena de valor de la organización, procesos involucrados, así como la filosofía de servicio al cliente.

El tercer contenido se integró por materias que fueran del interés común de las diferentes posiciones, por ejemplo, en la formación de gerentes, en las que se incluían simuladores de negocio y diplomados.

Finalmente el cuarto elemento se integró por las diferentes especialidades a las que podrían ingresar una vez concluidos los bloques anteriores y que estaban relacionadas con las certificaciones en diferentes ámbitos como el liderazgo y la administración, finanzas y ventas, en cada uno de ellos se buscaba la certificación por parte de las alianzas con diferentes universidades, entre ellas, el Tecnológico de Monterrey.

### 3.3.3. Fundamento educativo

Respecto al fundamento educativo de la creación de la currícula de la UCGM se puede resaltar que es uno de los principales momentos en los que como pedagoga tuve una participación principal, debido a que se definieron los 5 pilares que determinarían un tipo de formación integral:

- Aprender a aprender
- Enfoque sistémico
- Enfoque de competencias laborales
- Modalidad de enseñanza presencial y en línea
- Aprendizaje significativo

Aprender a aprender: se consideró como un principio fundamental que debía estar presente desde la perspectiva del aprendizaje continuo, a partir de las necesidades y objetivos de cada persona, del dinamismo que tiene la empresa y el mundo. A diferencia de la capacitación tradicional, cada uno de los elementos que fueron desarrollados para la UCGM debía considerar el aprendizaje individual y el de la propia organización.

Enfoque Sistémico: uno de los objetivos que tenía la universidad corporativa fue formar colaboradores que pudieran comprender su entorno y que a su vez pudieran desarrollar estrategias de mejora para su posición y la mejora de su área. Por ello, este enfoque formó parte del bloque de cultura organizacional de la universidad como uno de los primeros elementos en la modalidad en línea, cuyo objetivo principal fue que todos los colaboradores-alumnos comprendieran la visión compartida de General Motors, el aporte que daba la visión personal de cada uno de los colaboradores y el aprendizaje en equipo que buscaba la organización.

Enfoque de competencias laborales: como ya se mencionó, General Motors desarrolló un diccionario de competencias totalmente adecuado a su cultura organizacional, a los objetivos de la empresa y a la visión del negocio, tomando en cuenta las necesidades de cada una de las posiciones de la empresa y las particularidades de cada una de las regiones. Lo anterior permitió asegurar que cada uno de los contenidos que se impartieran dentro de la universidad corporativa fuera de interés para quienes lo cursan, puesto que lo tendrían que desarrollar en cada una de sus áreas de trabajo y que fueran acordes a su contexto. Trabajar con competencias laborales permitió también tener una idea de que la evaluación formaba parte del entorno laboral de los colaboradores y al estar ligado a los estándares operativos de la organización tuviera relación directa con los contenidos de los cursos y lo que llegaban a hacer a sus puestos de trabajo.

Modalidades de enseñanza: considerando que el grueso de la población que podría entrar a la universidad y las diferentes sedes donde se tendría que impartir esta formación, las modalidades de enseñanza se consideraron presencial, en línea, con disponibilidad de cursos en línea durante 24 horas los 365 días del año y capacitación a distancia utilizando la tecnología de General Motors llamada Virtual Classroom Training (VTC) que se refiere a sesiones en vivo a distancia.

Aprendizaje significativo: de los elementos más representativos del mapa curricular fue el de asegurar que los contenidos tuvieran una aplicación directa en sus lugares de trabajo, por lo cual, al finalizar cada uno de los bloques se solicitaba que se realizará un proyecto de intervención inmediata, lo que genera evidencias de aprendizaje y aprendizaje en equipo. Para garantizar que los contenidos cumplieran con este punto de aprendizaje significativo, se certificó a los diseñadores instruccionales en el estándar de competencia de diseño instruccional de cursos y a

los instructores en el estándar de competencia, con la finalidad de asegurar que tanto el diseño como la impartición del curso generarían un portafolio de evidencias de aprendizaje.

#### **3.3.4. Metodología de enseñanza y enfoque didáctico**

Uno de los principales retos que enfrentamos en el equipo de desarrollo de contenidos era el de asegurar que los aprendizajes tanto en la modalidad virtual y presencial fueran puestos en práctica tan pronto regresaran a sus puestos de trabajo, lo cual propició un trabajo arduo y creativo.

Para ello se desarrollaron contenidos bajo la línea de que todos debían tener una relación directa con los estándares operativos y los estándares de competencia.

Otro aspecto que se determinó fue el de asegurar que los contenidos tuvieran la posibilidad de adaptarse a los aspectos socioculturales de cada región; para lo cual fue necesario incluso integrar un equipo de traductores con conocimientos de cada región a la que estaban dirigida los contenidos, particularmente en Centroamérica y Caribe.

Una de las principales responsabilidades para el equipo de pedagogos, fue la determinación del medio en el que se desarrollarían los contenidos; es decir, tomar en cuenta cada una de las modalidades, presencial, modalidad virtual, curso online o bien el desarrollo de contenidos híbridos. Lo anterior se determinaba en consideración del perfil hacia el que estaban dirigidos, las horas establecidas para los contenidos, el porcentaje de contenido teórico y práctico determinado, las diferentes ventajas que brinda cada una de las modalidades en sí, tomando en cuenta el grado de dificultad de los propios contenidos. La relevancia de ofrecer una oferta educativa viable y pertinente se consideró que contribuiría a aumentar la participación y disminuir el

porcentaje de deserción. Una de las metodologías de enseñanza por la que se optó, es por las comunidades de aprendizaje a través de diferentes foros de discusión, que permitiría desarrollar su interés por mostrar las mejores prácticas de los distribuidores, permear la cultura de enfoque sistémico requerida por la organización y generar redes de aprendizaje no formal.

Se desarrollaron simuladores de negocio para cada término de bloque con la intención de certificar conocimientos y habilidades adquiridos durante su ciclo de formación y, asimismo, impulsar el aprendizaje en equipo.

Particularmente, el simulador de negocio del curso de Enfoque sistémico a nivel Gerencial fue uno de los casos de éxito de este tipo de metodología de aprendizaje pues tuvo las siguientes particularidades:

1. Se conformó un equipo de desarrollo de contenidos, en el que tuve el papel de líder de desarrollo, lo que implicaba gestionar diferentes células de trabajo en las que se incluían, diseñadores instruccionales, instructores y diseñadores gráficos
2. También se integró un equipo multidisciplinario con personal de General Motors, instructores y desarrolladores para asegurar incluir el conocimiento del negocio en cada uno de los contenidos
3. El simulador de negocio fue presentado y probado ante equipos directivos, hasta asegurar su funcionamiento

Otro caso de éxito de este tipo de elemento de aprendizaje, fue el simulador de negocio del curso “Consenso y ordenamiento”. Este curso se desarrolló también bajo el mismo esquema que el anterior y algunos de los efectos favorables que tuvo fueron:

1. Identificar el proceso de ordenamiento de GM que hasta ese momento no se había identificado de principio a fin

2. Se generó un portafolio de evidencias de aprendizaje que estuvo correlacionado con la mejora operativa en la red de distribuidores

Uno de los elementos con mayor aporte al aprendizaje de los participantes de los diferentes cursos, fueron los estudios de caso, que permitían a los asistentes, enriquecer su conocimiento desde diferentes perspectivas, favoreció la lectura de contenidos y permitió generar comunidades de aprendizaje en los foros de discusión. Los asistentes generaban soluciones creativas a los casos y con ello conocían diferentes herramientas para la solución de problemas que podrían aplicar en su lugar de trabajo.

La metodología de enseñanza buscaba desarrollar habilidades analíticas y creativas que permitiera la generación de soluciones enfocadas en el conocimiento del negocio.

### **3. 4. Tercera Fase: Evaluación y mantenimiento de Universidad Corporativa**

#### **GM**

La última fase que presento en este trabajo, corresponde al tema de la evaluación y mantenimiento de la UCGM, específicamente hablaré de la parte de la planeación de la evaluación y la aplicación de ciertos instrumentos, puesto que en esta fase, mi participación como pedagoga tuvo un mayor impacto.

La definición de los momentos de evaluación consideraba tres elementos destacables a evaluar del proyecto: la efectividad del mapa curricular, el impacto de la formación en el negocio y, por supuesto, la definición de indicadores para evidenciar el retorno de inversión a la empresa. Para ello, se definieron objetivos de evaluación a corto, mediano y largo plazo.

Los elementos que se consideraron a corto plazo fueron aquellos que estaban determinados por el avance mismo del proyecto, tales como: la entrega del análisis



funcional en el tiempo establecido, el desarrollo de contenidos de acuerdo a la programación establecida, así como la búsqueda y formación de facilitadores. En los siguientes párrafos mencionaré ejemplos sobre la forma en que se definieron los indicadores, para después establecer los diferentes instrumentos de evaluación que se aplicaron.

#### **3.4.1 Evaluación del Mapa curricular**

De los elementos considerados para medir en un mediano plazo se encuentran aquellos de tipo formativo relacionados estrictamente con el mapa curricular como son: aprobación de cursos, medición a través de encuestas de salida al finalizar los cursos (en las cuales el participante da su opinión acerca de la logística, contenidos y el desempeño del facilitador), evaluación de módulos o diplomados que permitiera conocer la relevancia de los temas y su apego a los estándares de competencia. Es decir, todos los elementos enfocados al aprendizaje de colaboradores: procesos de enseñanza, el facilitador, los proyectos y los elementos logísticos (entre los que se encuentran las modalidades en línea o presencial). Por lo cual, el objetivo de la evaluación, en el plano del mapa curricular, fue específicamente determinar los aprendizajes de los colaboradores adquiridos durante el curso, taller o diplomado; así como la evaluación y el seguimiento al proceso de enseñanza para lograr una fuente de retroalimentación y mejora continua de la currícula.

Cabe señalar que gran parte de los criterios de evaluación identificados al desarrollar los estándares de competencia, facilitaron la planeación de los instrumentos de evaluación en cada uno de los contenidos que integran la currícula. Como pedagoga una de las principales actividades que desarrollé en esta fase, fue desarrollar los instrumentos de evaluación para los tres momentos del proceso educativo: diagnóstica (aplicada antes del inicio de cada curso), formativa (que

brindara orientación del avance del aprendizaje) y sumativa (para determinar la aprobación del curso).

Para las evaluaciones de tipo diagnóstica se utilizaron determinados instrumentos, los cuales fueron aplicados en diferentes medios como son evaluaciones escritas, test, simuladores de toma de decisiones y entrevistas. La evaluación diagnóstica permite una acción pedagógica determinante en el proceso formativo, porque orientó la actuación del facilitador para conocer al grupo, identificar los estilos de aprendizaje así como las principales brechas entre el desempeño demostrado y el esperado.

En el caso de las evaluaciones de tipo formativa, se definió como principal técnica de evaluación la observación y la rúbrica, las cuales permitieron al facilitador determinar el avance del grupo, así como sus dudas sobre temas específicos, incluso la intervención particular en casos especiales con los participantes. El facilitador fue capacitado en los estándares de competencia y operativos que contaban con *check list de desempeño* o lista de cotejo. Dentro de los importantes cambios que se lograron a través de la intervención pedagógica fue la determinación de evidencias de aprendizaje durante los cursos y la generación del portafolio de evidencias que brindara información sobre el proceso de enseñanza-aprendizaje, lo cual permitió corroborar el logro de los objetivos y la pertinencia de las estrategias didácticas. Además, la implementación de portafolio fortaleció la autoevaluación de los participantes durante las sesiones de entrenamiento, lo cual propició el interés por los contenidos.

Finalmente, la evaluación de tipo sumativa se determinó como una evaluación integradora de la evaluación formativa con el nivel de desempeño alcanzado, determinado por la competencia en la que se enfocó curso específico. Por lo cual, se

determinaron, en su mayoría, instrumentos para evaluar el conocimiento, las habilidades y actitudes alcanzadas por los colaboradores. Un ejemplo de este tipo de instrumentos fue el *Assessment Center* que consistió en simular situaciones que permitieron al participante demostrar su desempeño, con este tipo de instrumentos el facilitador o evaluador certificó en conjunto con un *check list*, el grado de competencia alcanzada. Debido a la complejidad de este tipo de instrumentos no se aplicaban al finalizar cada curso, sólo al término de cada bloque o módulo, lo que permitía la evaluación no sólo de una competencia, sino de un conjunto de las mismas.

De acuerdo a esta estrategia de evaluación, el equipo pedagógico tenía la oportunidad no sólo de participar en desarrollo de un mapa curricular y sus contenidos, sino de participar en el análisis de los resultados y mejorar aquellos elementos que, de acuerdo a la evaluación, no se obtenían los resultados esperados.

#### **3.4.2 Evaluación del impacto al negocio**

Para conocer el impacto que tenía para el negocio el proceso de formación de los colaboradores a través de la creación de la UCGM, se desarrolló una estrategia de evaluación cruzada, la cual realizaría el equipo de auditoría en cada puesto de trabajo, a partir del análisis de los estándares operativos y en relación también con los resultados de indicadores del negocio establecidos previamente.

Para la evaluación de largo plazo, desarrollé talleres para identificar: indicadores del negocio que estuvieran relacionados con el recurso humano, estos indicadores considerados fueron la rotación del personal, la encuesta de clima laboral, el desarrollo de personas, la promoción de puestos, el cumplimiento de los elementos de competencia establecidos en los estándares operativos y la obtención de indicadores positivos del negocio tales como ventas y la administración de

distribuidores. Particularmente, en el tema corporativo, uno de los principales indicadores fue el de la calidad del servicio que brindaban a la red de distribuidores.

Un ejemplo de la trazabilidad de estos indicadores es el referente a la calidad de servicio, la cual es evaluada y determinada por el cliente final y tiene un carácter nacional. Además, este indicador determina el cumplimiento de estándares operativos, respecto a la administración del negocio y directamente relacionados con los estándares de competencia del personal de ventas, que establece el producto final que debe generar un asesor de ventas.

Para el logro de esta estrategia de evaluación, como pedagoga, participé en el proceso de capacitación del equipo de auditores en temas de estándares de competencia, indicadores de capital humano, estándares operativos, así como lo que respecta a los contenidos de cultura organizacional.

Algunos de los principales hallazgos resultantes al implementar esta estrategia de evaluación, fue la relación directa entre bajo desempeño laboral con la falta de cumplimiento de estándares de competencia y la baja participación en la UCGM. Otro hallazgo que impactó desfavorablemente en la calidad resultó de la relación con la alta rotación de personal y con la baja participación de líderes en el proyecto de la UCGM.

### **3.4.3 Evaluación del Retorno de inversión**

Una de las principales aportaciones del equipo pedagógico fue la trazabilidad de indicadores desde la estrategia del negocio, los cuales estuvieron vinculados al objetivo de la universidad corporativa, asimismo estaban relacionados con el mapa curricular y por lo tanto podían ser evaluados desde el desempeño del puesto. Todo

esto, bajo la premisa de desarrollar la formación integral de la persona como principal compromiso de la UCGM.

Para iniciar con la descripción de cómo se realizó este análisis, cabe señalar que fue presentado al equipo pedagógico, la herramienta de *Scorecard* de GM, en la cual están plasmados los indicadores anuales de negocio de la empresa. La comprensión de estos indicadores permitió al equipo pedagógico conocer a detalle el sistema de medición de la organización, lo cual posibilitó identificar los indicadores operativos relevantes.

Posteriormente, el equipo pedagógico tuvo sesiones de trabajo colaborativo para determinar el conjunto de indicadores que estarían directamente relacionados con el cumplimiento de estándares operativos por parte de la UCGM. La relevancia de este análisis consiste en que como equipo se tuvo la posibilidad de sustentar la trascendencia e impacto del desarrollo del Capital Humano de la organización y con ello la inversión planeada para este proyecto.

Para evidenciar la importancia de identificar estos indicadores mencionaré uno de ellos a manera de ejemplo. Una de las capacitaciones que recibe el Asesor de Ventas, estaba directamente relacionada con dos actividades trascendentales en la venta de un vehículo: la entrevista consultiva y la demostración del vehículo por parte del Asesor de Venta durante el proceso. Realizar una entrevista consultiva de forma profesional, aumenta las probabilidades de identificar, de forma efectiva, los intereses del cliente en temas relacionados con las ventajas del vehículo (producto), los planes financieros y las posibilidades reales de adquisición. Por su parte, el Asesor al realizar de forma profesional la técnica de la demostración de un vehículo o también conocida como *walkaround*; contribuye en gran medida, a tener una alta probabilidad del cierre de una venta. Por ello, tanto para la entrevista consultiva como la demostración del

vehículo existen indicadores relacionados con el cierre de la venta, que a su vez contribuyen al comportamiento del indicador de desempeño del Distribuidor relacionado directamente con el *Scorecard* de GM.

A partir del ejemplo anterior, considero que una de las evidencias más contundentes del reconocimiento de las aportaciones de la UCGM a la organización, se encuentra en que hasta el cierre de este trabajo en 2022, el proyecto de esta universidad continúa vigente y es referente para otras universidades de este tipo.

Cabe señalar que mi experiencia en otras organizaciones se especializó en el desarrollo de estándares de competencia, basados en el proceso que la Secretaría del Trabajo en México tiene identificado. Por ello, mi principal función como pedagoga en la creación de esta universidad corporativa, fue desarrollar dichos estándares para definir la formación de los colaboradores en los puestos clave, que se identificaron derivados del primer análisis con los equipos directivos y gerentes de los diferentes distribuidores.

En un tercer momento, se integró al equipo un grupo de diseñadores instruccionales y otros pedagogos que tendrían el rol de desarrollar instrumentos de evaluación para analizar los contenidos que la universidad corporativa oferta.

Es decir, en cada una de las fases de este proyecto mi función primordial era la comprensión del contexto en el que se desarrollaría la oferta educativa de la universidad corporativa, así como analizar y determinar el perfil de ingreso y egreso de la universidad, además de proponer los métodos e instrumentos de evaluación en temas de aprendizaje. Es decir, detectar y atender las necesidades que surgían durante este proceso.



## CONCLUSIONES

La investigación presentada brindó un panorama sobre el comportamiento que ha tenido a nivel mundial el fenómeno de las Universidades Corporativas y su evolución e impacto en México, por ello, se presenta como un fenómeno educativo relacionado al derecho a la capacitación y a la educación de las personas adultas, por lo tanto, es un campo de estudio de la pedagogía.

Como mencioné en el segundo capítulo, es posible que exista un mayor número de Universidades Corporativas en México, pero no se encuentra registro de ellas o información pública al respecto. Sin embargo, concluyo que la aportación de este trabajo es brindar un panorama general sobre el desarrollo de estas universidades, de las cuales sí se cuenta con información, que fue sintetizada y organizada para fines de esta investigación, ya que no se contaba con una cronología de este tipo hasta el momento de realizar esta investigación.

Concluyo que la creación de Universidades Corporativas aumenta cada año porque despunta como un elemento que posibilita un futuro, dentro de la formación de las personas en el ámbito de las empresas, tal como ahora son las Escuelas de Negocios o *Business School*, aunque como menciona Santiago (2017) respecto a la comparativa entre las Escuelas de Negocio y las Universidades Corporativas, el objetivo de las primeras es la integración de sus alumnos al ámbito laboral, mientras que, en las segundas, es el cumplimiento de objetivos de las organizaciones a través de la formación profesional.

Desde una perspectiva pedagógica y a partir de esta investigación, considero que las Universidades Corporativas en México son una realidad, por tanto, resulta necesario mencionar algunos aspectos que hasta ahora podrían considerarse inconclusos, en desarrollo o como áreas de oportunidad.



El primer aspecto a considerar, es referente al concepto mismo de estas universidades, ya que actualmente existen múltiples definiciones, provocando incluso, que la simple reorganización del área de capacitación sea considerada una universidad corporativa, o incluso que se utilice el título sin que el proyecto cumpla lo mínimo requerido para la formación profesional de adultos.

El segundo aspecto a considerar, es referente al objetivo mismo que persiguen estas Universidades, puesto que durante la investigación fue posible identificar aquellas empresas que mencionan el desarrollo de su universidad como parte de una estrategia corporativa, que conlleva a la integración de las diferentes áreas que conforman la organización para el éxito de este tipo de proyecto. Otras empresas consideran que el objetivo del proyecto es el reconocimiento del área de formación, o bien solo el área que brindará el recurso humano que requiere la organización.

Como un tercer aspecto se identificó que hasta ahora y, de acuerdo a esta investigación, no existe ninguna entidad del sector público que regule este tipo de proyectos, únicamente existen en el sector privado en algunas entidades que realizan el esfuerzo de compartir y reconocer mejores prácticas.

Si bien, confimo que las Universidades Corporativas no forman parte de la educación formal del sistema educativo o no tienen un lugar determinado, independiente de contar o no con la Revalidación y Validez Oficial de los Estudios (RVOE), hoy pueden ser elementos que despierte en los colaboradores el interés genuino para continuar aprendiendo, pues son andamiajes que pueden ser utilizados para asegurar la educación permanente de los adultos.

Además, considero relevante reconocer que los proyectos en los que tuve oportunidad de participar se han realizado grandes esfuerzos por generar estrategias de formación profesional innovadoras y con enfoque en la formación integral de los

colaboradores, lo que ha potencializado estos proyectos. Incluso, al establecer alianzas con universidades tradicionales para el reconocimiento de algunos de los estudios que se ofrecen, lo cual ha logrado que los colaboradores se motiven a concluir sus estudios o continúen su profesionalización.

Esta investigación también permitió visibilizar que el sector privado realiza esfuerzos por atender la brecha educativa que puede presentarse en adultos mexicanos, entre las competencias requeridas para desempeñar un puesto y aquellas que presenta un recién egresado o con estudios truncos, inmerso en el mundo laboral.

Las recomendaciones que realizo, de acuerdo a mi experiencia profesional, se relacionan con la trascendencia y determinación de la participación de una pedagoga al desarrollar un proyecto de creación de una universidad corporativa, porque tanto su praxis como su formación teórica está justificadas desde el momento en que la propuesta está enfocada en la educación para adultos. Por ello, desde mi punto de vista profesional, considero indispensable que la pedagoga defina el fundamento pedagógico que guíe este tipo de proyectos y sea la principal asesora para desarrollar un mapa curricular enfocado en la educación profesional permanente para los adultos y, con ello, contrarrestar prácticas empresariales dedicadas a reproducir modelos de universidades corporativas que no toman en cuenta el contexto del proyecto, ni el fundamento pedagógico, ni las necesidades de los colaboradores.

De manera específica, en la creación de una Universidad Corporativa la pedagoga necesita claridad en que su participación implica, al menos, estar presente en tres fases del proyecto de creación: análisis del contexto y definición del alcance del proyecto; desarrollo del mapa curricular y el proceso de evaluación.

Si bien, antes de participar en esta experiencia comprendía la importancia de estudiar el contexto, hoy concluyo que la pedagoga está obligada a comprender la

cultura organizacional de una empresa, establecer los fundamentos pedagógicos y así poder desarrollar aportaciones de valor hacia la capacitación y formación profesional de personas adultas y la definición del alcance del proyecto.

Concluyó también que, como especialista en temas educativos, es la pedagoga quien puede definir el fundamento pedagógico, la arquitectura y ejecución de un mapa curricular y, que si bien, debe estar dentro de un grupo de expertos que puedan fortalecer los diferentes momentos de esta fase, la pedagoga es quien cuenta con los conocimientos, habilidades y actitudes para asegurar la calidad de un proceso educativo, puesto que la pedagoga es la profesional que cuenta con el perfil para construir propuestas educativas a través del análisis del sistema educativo y del entorno que rodea una problemática, ya sea a nivel de una organización o bien de la sociedad, con un sentido humanista y participando en equipos multidisciplinarios.

Por último, reiteró la trascendencia que tiene la participación de una pedagoga en la evaluación educativa, pues es necesario que ayude a discernir entre lo que se evalúa antes, durante y después de un proceso de enseñanza-aprendizaje y aquello que se evaluará desde un punto de vista operativo. Lo anterior, con un enfoque de construcción del individuo, en lugar del señalamiento, discriminación o reprobación.

De aquí la importancia de resaltar la necesidad de incluir en la Universidad Pedagógica Nacional dentro del currículum de formación de las pedagogas, materias enfocadas en la capacitación que permitan un mayor campo de acción y oportunidades laborales como especialistas.

Por todo lo anterior, estoy convencida que este tipo de proyectos ofrece oportunidades para la innovación e intervención pedagógica de calidad ante un fenómeno que avanza a grandes pasos como parte de la educación de adultos. Contar

con profesionales de la educación en un proyecto de esta índole permitirá enfrentar la brecha educativa por la que ha atravesado México a lo largo de su historia.

## REFERENCIAS

- Alfaro Guevara, L. A. (2015). *La universidad corporativa en Latinoamérica: sus funciones, impacto y evolución*. Disponible en:  
<http://repositorial.cuaed.unam.mx:8080/xmlui/bitstream/handle/20.500.12579/4536/L.Alfaro%20Universidades%20corporativas%20virtualeduca2015%20lopealfa-itesm.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Azofeifa-Bolaños, J. B. (2017, enero). Evolución conceptual e importancia de la andragogía para la optimización del alcance de los programas y proyectos académicos universitarios de desarrollo rural. *Revista Electrónica Educare (Educare Electronic Journal)*, 21(1), 1-16. Disponible en:  
<https://www.redalyc.org/journal/1941/194150012023/html/>
- Balderas García, D. E. (2018). *El diseñador instruccional en la universidad corporativa ADO. La vinculación del diseño instruccional y la planeación didáctica*. Disponible en:  
<http://132.248.9.195/ptd2018/diciembre/0783813/0783813.pdf>
- Cabrera Juarez, L. A. (2009). América Latina y la globalización. *Opinión Jurídica*, 8(16), 33-46. Disponible en: <http://www.scielo.org.co/pdf/ojum/v8n16/v8n16a02.pdf>
- Cadagua, L. (2013, Marzo 15). La Universidad de Gas Natural Fenosa premiada por The Global Council of Corporate Universities. *Capital Madrid, NA(Na)*, Na. Disponible en:  
<https://www.capitalmadrid.com/2013/3/15/29040/la-universidad-de-gas-natural-fenosa-premiada-por-the-global-council-of-corporate-universities.html>
- Cámara de Diputados del H Congreso de la Unión (Ed.). (2021, julio 31). *Ley Federal de Trabajo*. Cámara de Diputados LXV Legislatura. Disponible en:  
[https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/125\\_310721.pdf](https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/125_310721.pdf)

Carrillo Punina, A. P. (2017). Globalización: Revolución industrial y sociedad de la información. *Ciencia*, 19 (2), 269-284. Disponible en: <file:///Users/sabyperez/Downloads/jiduchicela,+15.pdf>

Castillo Silva, F. D. J. (2018, agosto 7). Andragogía, andragogos y sus aportaciones. *Voces de la educación*, 3(6), 64-76. Disponible en: <https://www.revista.vocesdelaeducacion.com.mx/index.php/voces/article/view/120>

Coca Cola FEMSA. (n.d.). *Acciones de valor*. Informe de responsabilidad social. Retrieved Febrero 04, 2022. Disponible en: <https://coca-colafemsa.com/wp-content/uploads/2019/12/Informe-de-Responsabilidad-Social-2008.pdf>

Coordinación de Universidad Abierta y a Distancia. (2017). *Cultura Organizacional*. UNAM. Retrieved January 29, 2022. Disponible en: [https://programas.cuaed.unam.mx/repositorio/moodle/pluginfile.php/1229/mod\\_resource/content/1/contenido/index.html](https://programas.cuaed.unam.mx/repositorio/moodle/pluginfile.php/1229/mod_resource/content/1/contenido/index.html)

Crea BBVA Bancomer universidad para sus empleados. (2013, Octubre 2). *Fortuna*. Disponible en: <https://revistafortuna.com.mx/2013/10/02/crea-bbva-bancomer-universidad-para-sus-empleados/>

Cumple 60 años Centro de Capacitación Técnica General Motors. (2014, November 19). GM Media. Retrieved April 16, 2022. Disponible en: <https://media.gm.com/media/me/en/chevrolet/news.detail.html/content/Pages/news/mx/es/2014/nov/1118-capacitacion.html>

Diario de Puebla. (2020, March 7). *La CFE se fortalece con direccionamiento estratégico en distribución y universidad corporativa*. Diario de Puebla. Retrieved February 6, 2022.

Disponible en: <https://diariodepuebla.com.mx/component/k2/item/15455-la-cfe-se-fortalece-con-direccionamiento-estrategico-en-distribucion-y-universidad-corporativa>

*Ebaluazio Diagnostikoa Euskadin. Evaluación Diagnóstica en Euskadi*. (2012, mayo).

EBALUAZIO DIAGNOSTIKOA EUSKADIN. Retrieved August 24, 2022. Disponible en: <http://ediagnostikoak.net/edweb/cas/indexcas.htm>

*The Excellent Awards*. (2021, noviembre 3). Brandon Hall Group. Retrieved Noviembre 3,

2021. Disponible en: <https://www.brandonhall.com/excellenceawards/index.html>

Garzón Castrillon, M. A. (2019). Propuesta de Modelo de Universidad Corporativa. *Visión del futuro*, 23(1), 1-23. Disponible en:

<https://www.redalyc.org/jatsRepo/3579/357959548001/html/index.html>

Gas Natural Fenosa. (n.d.). *Universidad*. Naturgy. Retrieved Febrero 04, 2022. Disponible

en: [https://www.naturgy.com/personas/universidad\\_corporativa](https://www.naturgy.com/personas/universidad_corporativa)

General Motors. (2022). *Corporativo | GM en México | Presencia En México*. General Motors

México | Corporativo | GM en México | Presencia En México. Retrieved August 15,

2022. Disponible en: [https://www.gm.com.mx/corporativo/gm\\_mexico/vision/](https://www.gm.com.mx/corporativo/gm_mexico/vision/)

GM. (2021, May 13). *GM celebra 40 años de la fundación de Complejo Ramos Arizpe*. GM

Media. Retrieved April 16, 2022. Disponible en:

<https://media.gm.com/media/mx/es/gm/news.detail.html/content/Pages/news/mx/es/2021/may/40AniversarioRamosArizpe.html>

GM de México busca organizaciones para sumar kilómetros con Brigada Cheyenne. (2022, July 25). GM de México busca organizaciones para sumar kilómetros con Brigada Cheyenne. Retrieved August 15, 2022. Disponible en:  
[https://media.gm.com/media/mx/es/gm/home.detail.html/content/Pages/news/mx/es/2022/jul/GMM\\_Brigada\\_Cheyenne.html](https://media.gm.com/media/mx/es/gm/home.detail.html/content/Pages/news/mx/es/2022/jul/GMM_Brigada_Cheyenne.html)

Grupo SURA. (2020). *a SURA, nuevo modelo de formación* [Video]. Youtube. Disponible en:  
[https://www.youtube.com/watch?v=3fwRbtfvG\\_E&t=2s](https://www.youtube.com/watch?v=3fwRbtfvG_E&t=2s)

Kuri Gaytan, A. (2003, Enero). La globalización en perspectiva histórica. *Revista de Comercio Exterior*, 53(1), 4-12. Disponible en:  
<http://revistas.bancomext.gob.mx/rce/magazines/14/1/RCE.pdf>

Lala. (n.d.). *Universidad Lala. Nuestra gente*. Retrieved Febrero 04, 2022. Disponible en:  
<https://www.lala.com.mx/nuestra-gente>

*Lala en el mundo*. (2021, noviembre 3). Lala. Retrieved noviembre 3, 2021. Disponible en:  
lala.com.mx/lala-en-el-mundo  
<https://www.lala.com.mx/lala-en-el-mundo>

Learnlight. (2018, agosto 1). *Learnlight nominado para los prestigiosos premios CLO Learning in Practice*. Learnlight. Retrieved noviembre 3, 2021. Disponible en:  
<https://insights.learnlight.com/es/articulos/learnlight-nominado-para-los-prestigiosos-premios-clo-learning-in-practice/>

McDonald's Brasil. (2021). *Sobre Nosotros*. Hamburger University. Retrieved octubre 28, 2021. Disponible en: <https://www.mcdonaldsuniversity.com.br/?lang=es>



Miklos, T., & Arroyo, M. (2015). *Conocer 2030. construyendo el futuro del sistema nacional de competencias en México* (Vol. 20 aniversario CONOCER). CONOCER.

Disponible en:

<file:///C:/Users/X1%20CARBON/Downloads/CONSTRUYENDOELFUTURO.pdf>

Morales, J. S. M. (1998). El neoliberalismo en México: ¿éxito o fracaso? *Contaduría y administración*, (191), 65-74. Disponible en:

<https://biblat.unam.mx/es/revista/contaduria-y-administracion/articulo/el-neoliberalismo-en-mexico-exito-o-fracaso>

Navarrete Cazares, Z. (2013, septiembre-julio). La universidad como espacio de formación profesional y constructora de identidades. *Universidades*, (57), 5-16. Disponible en:

<https://www.redalyc.org/pdf/373/37331246003.pdf>

Organización de Cooperación y Desarrollo Económico. (2022, Febrero 23). *15 años de México en la OCDE*. OCDE Mejores políticas para un futuro mejor. Disponible en:

<https://www.oecd.org/centrodemexico/15aosdemexicoenlaocde.htm>

Pereira, F., Gutierrez, S., Sardi, L., & Villamil, M. (2008). Las competencias laborales y su evaluación mediante el modelo de 360 grados. *Cuadernos Latinoamericanos de Administración*, IV(6), 69-105. Disponible en:

<https://www.redalyc.org/pdf/4096/409634349004.pdf>

*¿Quiénes somos?* (2019). Universidad Virtual Liverpool. Retrieved febrero 04, 2022.

Disponible en: <https://uvl.liverpool.com.mx>

Raytheon. (2022). *Raytheon Technologies*. Our business. Disponible en:

<https://www.rtx.com/our-company/our-businesses>

Real Academia de la Lengua Española. (2019, NA NA). *Real Academia Española*. Real Academia Española: Inicio. Retrieved February 7, 2022. Disponible en: <https://www.rae.es/>

Romero, J. L. (2009, 02 12). *En el aire*. Equipo & Talento TV. Retrieved octubre 28, 2021. Disponible en: <https://www.equiposytalento.com/tv/tema/universidad-corporativa/Jose-Luis-Romero/director-de-RR-HH/heineken/Escuela-Corporativa/2009-02-12/>

Santiago Iglesias, V. (2017). *Una comparativa con la escuela de negocios*. Icade Business School. Disponible en: <https://repositorio.comillas.edu/rest/bitstreams/135483/retrieve>

Soriana. (2018). *Desarrollo de talento Soriana*. Soriana. Retrieved Febrero 05, 2022. Disponible en: [https://www.organizacionsoriana.com/talento\\_soriana.html?fbclid=IwAR0jws8-2LBOerbHKxogBL8AJyj1eMcVoO0uQ4x6Fey-fxaSI7wH\\_za4AUk](https://www.organizacionsoriana.com/talento_soriana.html?fbclid=IwAR0jws8-2LBOerbHKxogBL8AJyj1eMcVoO0uQ4x6Fey-fxaSI7wH_za4AUk)

*10 datos sobre la prueba PISA: ¿Qué es? ¿Qué mide? ¿Cuándo surgió?* (2021, May 3). El Financiero. Retrieved February 24, 2022. Disponible en: <https://www.elfinanciero.com.mx/nacional/2021/05/03/10-datos-sobre-la-prueba-pisa-que-es-que-mide-cuando-surgio/>

U Corporate. (2015). *Universidades corporativas: 10 casos de éxito*. Editorial UOC, S.L.

Vives, L., & LLie-Cardoza, C. (2015). Universidades corporativas. Alineando personas y estrategias. *Harvard Deusto Business Review*, SN(SN), 64-75. Disponible en: <https://drive.google.com/drive/folders/1yWogzZ54OCGyjOyN367FZuaxy30sqGij>

Volkswagen. (2022, -SN -SN). *Academy México*. Volkswagen Group. Retrieved Febrero 03, 2022. Disponible en: <http://www.vwi.com.mx/>

Wiggenhorn, W. (1990, Julio-Agosto 28). *Motorola U: Cuando la formación se convierte en educación*. Harvard Business Review. Disponible en: <https://hbr.org/1990/07/motorola-u-when-training-becomes-an-education?language=es>

Yturalde, E. (2022, agosto 04). *La Educación en el Adulto. Disciplina que se ocupa de la educación y el aprendizaje del adulto*. Ernesto Yturalde Worldwide Inc. Andragogía. Retrieved August 24, 2022. Disponible en: <https://andragogia.net/andragogia.html>