

**CAPÍTULO 1. UNIVERSIDADES CORPORATIVAS: ORIGEN, EVOLUCIÓN, IMPORTANCIA, EJEMPLOS EN LATINOAMÉRICA Y ECUADOR.**

**Autora:**

**Elba Elizabeth Calderón Farfán, Mgtr.**

Magíster en Administración de Empresas (Ecuador).

Docente Tiempo Completo, Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales,

Universidad Tecnológica ECOTEC, Ecuador.

ecalderon@ecotec.edu.ec

**1.1 Introducción**

La educación es uno de los factores que más influye en el avance y progreso de personas y sociedades. Además de proveer conocimientos, la educación enriquece la cultura, el espíritu, los valores y todo aquello que nos caracteriza como seres humanos (Universidad Nacional Autónoma de México, 2012).

La educación es necesaria en todos los sentidos. Para alcanzar mejores niveles de bienestar social y de crecimiento económico; para nivelar las desigualdades económicas y sociales; para propiciar la movilidad social de las personas; para acceder a mejores niveles de empleo; para elevar las condiciones culturales de la población; para ampliar las oportunidades de los jóvenes; para vigorizar los valores cívicos y laicos que fortalecen las relaciones de las sociedades; para el avance democrático y el fortalecimiento del Estado de derecho; para el impulso de la ciencia, la tecnología y la innovación (Universidad Nacional Autónoma de México, 2012).

Las organizaciones, preocupadas por el desarrollo de académico de sus empleados, han planteado estrategias de formación de sus colaboradores, que se caracterizan por dar respuestas innovadoras y pertinentes a las necesidades de sus empleados. El imperativo de adecuar las prácticas de formación y desarrollo a los requerimientos del negocio han hecho que muchos paradigmas del aprendizaje organizativo haya migrado sustancialmente (Tendencias de Formación, 2008). Estos

## **La gestión del proceso de profesionalización docente en la Universidad Tecnológica ECOTEC.**

---

paradigmas impulsaron a las organizaciones a desarrollar las Universidades corporativas.

Actualmente, el término “Universidad corporativa” ha causado un gran revuelo ya que son universidades creadas con fines propios de cada organización su objetivo es dotar de conocimientos a un segmento de personas que deben prepararse para áreas de trabajo específicas.

Las Universidades Corporativas son entidades 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 (Allen, 2002).

Con esta definición podemos decir que la naturaleza de la Universidad corporativa es una modalidad de trabajo a la que algunas entidades educativas acuden para mejorar el conocimiento que tienen sus empleados con respecto al trabajo que desempeñan y las estrategias que implementan constantemente.

Invirtiendo en el conocimiento de los trabajadores la organización optimizará tiempo dependiendo de la actividad económica en la que está envuelta, ahorrará recursos y logrará que los objetivos se cumplan con eficacia. A su vez esta modalidad incrementa la satisfacción de superación personal de sus trabajadores, ya sus conocimientos están siendo constantemente actualizados, lo que por coyuntura los hará sentir más competentes a nivel profesional. Las clases que imparten este tipo de universidades pueden ser presenciales o en línea. También realizan planes específicos para el desarrollo de ejecutivos.

Entonces, estas organizaciones al mantener en constante interacción educativa a sus trabajadores en temas netamente empresariales, hacen que estos creen estrategias nuevas, así mejoran sus procedimientos de trabajo y crean integración en el personal.

## **La gestión del proceso de profesionalización docente en la Universidad Tecnológica ECOTEC.**

---

No todas las Universidades corporativas mantienen los mismos objetivos, ya que cada organización tiene procesos diferentes de manejo. Por esta razón es importante definir en qué tipo de estrategia se apoyan básicamente estas universidades.

- Solo por el nombre: ciertas universidades se manejan bajo esta modalidad para acaparar estudiantes, se considera que así la entidad educativa proyecta una imagen de modernidad e innovación al ser “universidad corporativa” un término que está causando un gran impacto en la actualidad.
- Gestión del cambio: su principal función es facilitar los cambios que se quieren hacer para transformar una compañía. Una vez finalizado, se debe reinventar para poder seguir existiendo.
- Desarrollo del liderazgo: se enfoca en orientar y desarrollar nuevos directivos y líderes para que asuman satisfactoriamente sus tareas.
- Desarrollo de negocio: ayuda a la compañía a desarrollar oportunidades y explorar posibilidades.
- Gestión de las relaciones de clientes y proveedores: se centra en formar a los empleados en asuntos relacionados con este tema, especialmente en compañías dedicadas a la manufactura.
- Desarrollo de carrera basado en competencias: tiene como objetivo la mejora de las habilidades individuales para el proceso de desarrollo de carrera.

### **1.2 Origen**

Se dice que las primeras universidades formaban a los sacerdotes, estudiaban diariamente para especializarse en teología, pero aún no se mencionaba nada acerca de las “Corporativas”.

Las universidades tienen sus inicios en Europa en plena era moderna, gracias a que los pensamientos, comportamiento y cultura de las personas iban evolucionando, poseer conocimientos acerca de temas como la ciencia, la medicina, la tecnología, etc., se volvía más fuerte la sed de querer ser personas preparadas y también porque lo exige la sociedad que manejaba áreas donde se necesitaban personas con un nivel de preparación más específico.

## **La gestión del proceso de profesionalización docente en la Universidad Tecnológica ECOTEC.**

---

Lamentablemente, no todos podían recibir esta educación, se consideraba privilegiada y solo los de la clase alta tenían acceso. No fue hasta la revolución industrial donde las universidades revolucionaron sus métodos de enseñanza, extendieron también la educación a toda la población y pusieron como objetivo principal impartir conocimientos, apartándose de las limitaciones que tenía la iglesia o la clase social.

El mundo se pudo dar cuenta que con el conocimiento podrían encaminarse a grandes objetivos, mejorar la calidad de vida, hacer un mejor manejo político, económico, entre otras variables.

Cuando la sociedad creyó haber logrado implementar un sistema educativo universitario que cubría todas sus necesidades llegando con esto al fin de la era moderna, las grandes industrias y comercios empezaron a tener nuevas exigencias, la necesidad de profesionales con conocimientos específicos que no se conseguían mediante la enseñanza general que les daban una carrera universitaria normal, exigen implementar conocimientos más específicos para que puedan trabajar en ciertos sectores de las organizaciones. El mundo empresarial, al ser el que más influencia generaba en la sociedad por la cantidad de empleos que generaba, hicieron que sus demandas se cumplieran y así nacieron las Universidades corporativas siendo sus inicios la mitad del siglo XX, cuando General Motors decidió crear el primer proyecto de Escuela Corporativa para la capacitación de su personal en 1950. Sin embargo, no fue hasta 1961 cuando la compañía de comida rápida McDonald's, consciente de que su negocio requería de sus empleados unos conocimientos muy especializados que no podían ser aprendidos en ningún otro sitio (servicio al cliente, calidad y presentación de los menús y limpieza del restaurante), decidió formar a sus empleados en su propia universidad llamada "Hamburger University": la primera universidad corporativa.

### **1.3 Importancia**

Las universidades corporativas son de gran importancia porque como toda entidad educativa sirven al desarrollo de futuros líderes, el objetivo principal de las compañías

## **La gestión del proceso de profesionalización docente en la Universidad Tecnológica ECOTEC.**

---

actualmente es buscar personas que salgan con el espíritu del liderazgo, para que ayuden a la toma de decisiones y aporten al crecimiento de las empresas, es difícil educar a personas para que sean líderes ya que no todos poseen la fuerza de carácter necesaria para hacer un balance entre los valores y la cultura corporativa. Tener líderes es de vital importancia para las organizaciones.

La importancia actual de este tipo de universidades está en que el mundo laboral está siendo reinventado, por lo cual:

Las universidades corporativas pueden ser un instrumento base, por ejemplo, cuando existe un grado de complejidad alto en una organización (tanto presente como futuro) o cuando se quiere trabajar en la integración de la cultura corporativa. En muchas ocasiones, son las grandes compañías las que apuestan por su desarrollo, como manera de integrar todas las acciones de formación que llevan a cabo (Vives, Hugas, Ilie-Cardoza, 2016).

De igual manera, la creación de estas universidades ayuda a que los trabajadores forjen nuevos conocimientos y los trasladen al resto de sus compañeros generando beneficios para la empresa, lo cual es importante porque así, tanto la empresa como sus miembros estarán satisfechos de alcanzar sus metas propuestas.

Este tipo de universidades también contribuyen al desarrollo, la integración y cambios en las estructuras de los negocios, ya que unen a personas de todas partes del mundo haciendo que se cree una mezcla de culturas; esto les permite a los estudiantes refrescar sus puntos de vista acerca del mundo, les hace saber que no todo se maneja de la misma forma en el ámbito de los negocios, que la economía siempre avanza de formas inimaginables. Con todo el intercambio de culturas se aprende el trato a extranjeros, cómo manejarse en una situación de negocios con carácter internacional; las universidades corporativas preparan para interactuar de manera natural con cualquier persona en el mundo empresarial.

Otro punto importante a tratar es que en el proceso de educación también preparan a las personas para implementar estrategias efectivas que ayuden a la compañía en la toma de decisiones; tener el poder de crear estrategias resulta complicado ya que

## **La gestión del proceso de profesionalización docente en la Universidad Tecnológica ECOTEC.**

---

se debe realizar un análisis de conveniencia con respecto a los proyectos en los que se puede embarcar la compañía, por esta razón las universidades corporativas se enfocan bastante en la enseñanza de la misma.

Por último, los ejercicios de las universidades corporativas se basan en elaborar habilidades técnicas que se utilizan como una ayuda para las actividades operacionales de la empresa, lo cual genera una formación con la destreza empresarial usando los enfoques de formación que se fundamentan en competencias.

### **1.4 Funciones**

La creación de una universidad corporativa responde casi siempre a las siguientes funciones básicas. Según los autores Partridge, Jackson, Wheeler y Zohar (2005).

#### *Función formativa.*

Esta función cubre la necesidad de formar capital humano calificado que responda al crecimiento y complejidad del sector de la organización y sus funciones, reduce las brechas entre el perfil del puesto y el perfil de la persona, la gestión del talento y el incremento en la productividad laboral. Crea un trabajador competitivo con respecto al perfil del puesto. Las universidades corporativas cuentan con especialistas en áreas ejecutivas y técnicas que ayuden a los trabajadores a comprender mediante su testimonio como se deben desenvolver, siendo así más responsables y alcanzando puestos de trabajo más altos.

#### *Función de administración del conocimiento*

Son los encargados de poder transferir los conocimientos impartidos al diario vivir empresarial, estableciendo mecanismos de aprendizaje innovadores para que exista permanencia de conocimientos y se concrete un crecimiento del capital intelectual.

Es importante estar en constante preparación de los expertos que laboran en la institución ya que mediante ellos se definen cuáles son las comunidades de aprendizaje y comunidades de práctica en áreas relacionadas con la cadena de valor,

## **La gestión del proceso de profesionalización docente en la Universidad Tecnológica ECOTEC.**

---

tomando como base el conocimiento crítico del negocio e implementando las estrategias necesarias.

Bajo esta función los trabajadores aprenderán a usar el conocimiento para resolver problemas específicos, tanto reales como potenciales, en beneficio de la institución y documentar mejores prácticas a nivel institucional. Mediante esta función se busca encaminar el conocimiento adquirido al desempeño de las actividades laborales para incrementar el valor de la organización.

### *Función de soporte a la cultura de la organización*

Desarrollar la cultura organizacional es difícil en los empleados ya que la mayoría está regularizada a realizar su trabajo y no poner esfuerzo en él o los desarrollan de último momento y al apuro, lo cual no genera calidad; solo cumplen la función básica del trabajo que es hacer lo requerido.

El objetivo de esta función es crear mecanismos que orienten a los trabajadores a querer ver resultados que superen las expectativas, que se contagien de la actitud de querer hacer las cosas bien, para que sepan que su valor como empleados es grande y es de suma importancia el trabajo que realizan. Insertar las ganas de aprender en un ser humano es cuestión de disciplina y de eso se encargan las universidades corporativas.

### **Colaboración e impacto social**

Promover la responsabilidad social y el mantenimiento de una agenda ambiental es importante para desarrollar cambios en el entorno externo de la organización. Se debe colaborar de forma interna y externa en la formación de redes de expertos y comunidades de aprendizaje en temas críticos de la institución para así poder intercambiar mejores prácticas.

Las Universidades corporativas para generar interés en sus estudiantes planean la asistencia a intercambios empresariales, asistencia a congresos, exposiciones y

conferencias magistrales. Gracias a los convenios de colaboración con instituciones académicas, asociaciones de profesionistas y empresas líderes.

### 1.5 Evolución

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

Algunos especialistas indican que, en pocos años, estas superan en número a las universidades tradicionales. Estos hechos resaltan la gran responsabilidad con la que cargan las universidades corporativas frente a un alumnado cada vez más exigente y necesitado de soluciones que impacten en su trabajo. Con respecto al aprendizaje este es un factor que también ha presentado varios avances. Ya que se realiza de manera diferente a como lo harían las universidades tradicionales.

Dentro de las diferencias se puede mencionar que se propone una educación partiendo de un ambiente corporativo donde el aprendizaje formal solo cubre un 10% en este se incluyen los programas como las clases organizadas y estructuradas, los resultados que obtienen de manera cuantitativa o cualitativa, las clases pueden ser de forma presencial, virtual o mixta, luego se procede a completar un 20% con el acompañamiento de un especialista el cual ayuda a crear una experiencia más vivida del aprendizaje ya que son personas con gran experiencia en el mundo laboral.

Al finalizar esa parte del aprendizaje los trabajadores ya han comprendido y adquirido el conocimiento necesario para realizar un buen desenvolvimiento laboral. Para finalizar, el 70% el cual es destinado al aprendizaje propio, consiste en ya poner en práctica todo lo que se ha enseñado de manera teórica o mediante los expertos en la organización, en este punto los alumnos ya están dotados del conocimiento y las

## La gestión del proceso de profesionalización docente en la Universidad Tecnológica ECOTEC.

---

habilidades necesarias para realizar su trabajo con rapidez y eficacia por esta razón se procede a realizar la rotación de puestos para que comprendan el funcionamiento de la organización, los trabajadores son involucrados en proyectos donde van a poner en prácticas sus habilidades para el ahorro de recursos, la toma de decisiones estratégicas, la capacidad de visualizar futuros desastres, entre otras.

### Ejemplos de universidades corporativas en Latinoamérica

“Las reformas de educación superior en América Latina, tanto a nivel nacional como de las mismas universidades, han estado inspiradas en modelos de universidades locales o latinoamericanas que contrastan con nuevas ideas globales correspondientes a la llamada universidad corporativa” (Pineda y Celis, 2017). Por esta razón las universidades corporativas se encuentran ya en Latinoamérica, al ser un concepto que revoluciona la educación los países latinoamericanos la han adaptado, así como pasó en Estados Unidos y Europa.

Actualmente la cantidad de universidades corporativas en Latinoamérica es, Brasil (34%), México (22%), Argentina (14%), Colombia (11%) y Perú (10%). (Cornejo, 2011) (Rubio, E; Gomez, M, 2016). Por otro lado, en Perú la Universidad corporativa más reconocida y prácticamente la precursora de este concepto educacional, es la **Universidad Corporativa Interbank (UCIC)**, que inició sus operaciones en el año 2008 y actualmente brinda servicios a más de 25 mil colaboradores en sus más de 10 empresas, aproximadamente unos **600 cursos y 25 programas** diseñados para puestos específicos y orientados a desarrollar las destrezas que requieren para realizar sus trabajos con eficiencia y prepararse para los retos del futuro (UCIC, 2008).

La constante preocupación de Intercorp por su gente y porque brindan servicios que mejoren la calidad de vida de sus clientes, generó la necesidad de elevar la formación a la categoría de variable estratégica dentro de la organización, y el resultado de ello es la creación de la Universidad Corporativa Intercorp (UCIC) el cual posee un sistema de detección de necesidades que trabaja mediante la recolección

## La gestión del proceso de profesionalización docente en la Universidad Tecnológica ECOTEC.

---

de las necesidades estratégicas de cada empresa con el fin de diseñar soluciones a medida que les den respuesta.

- Acceso a Oportunidades Únicas de Formación: la formación que reciben ha sido previamente analizada con las necesidades que tiene la empresa, y por ello se trata de una oferta académica única que le permitirá a los colaboradores seguir creciendo dentro de la organización.
- Sistema de Medición de Impacto: Un modelo que permite a UCIC y a las empresas de Intercorp medir el impacto de la formación que ha sido impartida en los negocios que manejan, entendiendo qué variables estratégicas movilizan y cuánto contribuyen a dicho cambio.
- Proveen de cursos y programas que utilizan metodologías innovadoras dentro y fuera del aula, que permiten un vínculo directo con la aplicación al puesto de trabajo.
- Espacio de Encuentro Intercorp, se encuentran todos los colaboradores de todas las empresas de Intercorp. creando un espacio para reforzar los valores y cultura, además de crear vínculos y lazos útiles para hoy y para el futuro.

La Universidad Corporativa de **ALLIANZ COLOMBIA** en su empeño de promover y garantizar la excelencia en los profesionales del sector asegurador a través de programas avanzados y con alto grado de aplicabilidad ha organizado dentro del Programa de Especialización en Gerencia Estratégica y Nuevas Tendencias en el Mercado de Seguros junto con la Universidad de Burgos.

El curso dirigido a 50 profesionales de la Mediación de Seguros ha contado con herramientas prácticas que, junto con el asesoramiento experto recibido, les permitirá elaborar su propio informe de gestión de riesgos y su transferencia mediante contratos de seguro e implantarlo con autonomía en las empresas a las que asesoran, habiendo sido capacitados en las habilidades necesarias para la elaboración y diseño de mapas de calor, matriz de riesgos, evaluación cualitativa y cuantitativa de los riesgos que les permita generar un gran valor añadido a sus clientes.

## **La gestión del proceso de profesionalización docente en la Universidad Tecnológica ECOTEC.**

---

En Argentina surge “Tenaris University” del grupo Techin, Tenaris es una empresa que se dedica a la creación de tubos de acero con costura y sin costura, posee 240000 empleados alrededor del mundo de los cuales 15000 son jefes y la parte restante son operarios (University, 2010). Este grupo que se dedica a la fabricación de tubos y con una gran cantidad de empleados se vio en la necesidad de crear su propia universidad corporativa en el país de Argentina convirtiéndose en una de las prestigiosas en Latinoamérica, formando cada día a sus trabajadores con el único fin de en conjunto alcanzar metas propuestas. La Tenaris tiene un campus en Campana, Provincia de Buenos Aires. Es un edificio con un auditorio con 300 butacas, aulas, salones para reuniones y oficinas. Además tiene una residencia aparte con 52 habitaciones, un restaurant para 100 personas, un laboratorio informático, aulas y espacios recreativos para alojar a estudiantes de todo el mundo. (Bergero, 2005)

En Ecuador, este es un país donde la educación superior ha sido siempre un tema de interés común controversial, en Ecuador abundan las universidades tradicionales ya que hasta el momento si logran cubrir las necesidades de las empresas con respecto a la implementación de estrategias organizacionales. No se encuentran registros de la existencia de universidades corporativas creadas por empresas locales, más bien se presentan empresas multinacional, transnacionales y franquicias que tienen sus universidades debido a que su marca lo exige como requisito fundamental.

Se han realizado propuestas de creación pero no se ha concretado ninguno de esos proyectos.

### **Ejemplos de universidades corporativas en Ecuador**

#### *Universidad Corporativa del Sur*

En Ecuador existe la Universidad Corporativa de Aseguradora del Sur, la cual a través de procesos formativos desarrollados por expertos del negocio, gestiona el conocimiento hacia sus colaboradores y grupos de interés, para fortalecer y generar valor en su gestión. Su propósito es gestionar el capital intelectual de los

## **La gestión del proceso de profesionalización docente en la Universidad Tecnológica ECOTEC.**

---

colaboradores y socios estratégicos de la empresa, alineándolo a las necesidades generadas por las estrategias del negocio, a través de soluciones formativas innovadoras, basadas en metodologías que combinan el aprendizaje presencial con las potencialidades generadas por los ambientes virtuales (Cevallos, 2010).

Es una aseguradora que no solo reúne a sus empleados, sino que incluye a grupos de interés como clientes, proveedores del entorno social que no solo se centra en el desarrollo de cursos aislados, es más se enfoca en proyectos como varias escuelas de conocimiento que cuentan con una amplia gama curricular con sus respectivos pensum académicos que serán adjuntados a cada colaborador.

### *Hilton University*

Es la Universidad corporativa que maneja la marca Hilton a nivel global, la misma sirve como programa de reclutamiento y como una fuente de aprendizaje para cada uno de sus miembros de equipo por medio de los diferentes programas que van dirigidos a distintos departamentos como: hotelería (recepción), finanzas. "Hilton visita las principales universidades de hospitalidad y eventos universitarios para reclutar estudiantes preparados para iniciar una carrera exitosa en hotelería. Nuestro plantel directivo global ofrece excelentes oportunidades laborales en distintos campos relacionados al servicio." (Hilton Worldwide University, 2016)

La Universidad Hilton, ofrece distintos programas que van dirigidos especialmente a su equipo a nivel global, de igual forma el programa está abierto a otros posibles estudiantes de tal forma que los interesados en desarrollar sus habilidades en el servicio Hotelero, puedan experimentar en uno de los mejores hoteles reconocidos internacionalmente.

Dentro de los diferentes programas que se ofrece en Latinoamérica y el Caribe se destacan los siguientes:

- Elevator (Programa de desarrollo de gerente general)

## **La gestión del proceso de profesionalización docente en la Universidad Tecnológica ECOTEC.**

---

Es un curso de 18 meses estructurado para seleccionar y desarrollar los mejores talentos con movilidad internacional, y ofrece una trayectoria para ocupar puestos de gerente general en el término de 6 a 8 años. Los graduados elegidos para el Programa tienen dos asignaciones regionales de 9 meses para experimentar el trabajo en distintos departamentos e interactuar con gente y culturas diferentes. En cada una de las asignaciones en el programa Elevador asumirá un proyecto real que produzca resultados concretos. Tendrá la oportunidad de expresar sus ideas y contar con el apoyo de la gerencia para conducir estudios de factibilidad, documentar los resultados y presentar su proyecto ante el plantel gerencial del hotel (HILTON UNIVERSITY, 2019).

- Programa de desarrollo administrativo en Latinoamérica y el Caribe

El Programa de Desarrollo Administrativo (MDP) es una oportunidad de tiempo completo de seis meses para atraer estudiantes destacados de hotelería en las principales universidades. Hilton de Latinoamérica y el Caribe se interesa en contratar estudiantes para participar en un programa de capacitación para gerente general de hoteles que puede conducir a puestos a largo plazo en las áreas de Administración de Ingresos, Finanzas y Alimentos y Bebidas (HILTON UNIVERSITY, 2019).

- Pasantías interculturales en hoteles

Cada año, Hilton elige estudiantes de distintos niveles de carreras en el campo de la hospitalidad y administración hotelera de distintas instituciones educativas asociadas para ofrecerles una pasantía en un hotel o resort en la región de Latinoamérica y el Caribe. Los pasantes serán asignados en rotación por distintos sectores de operaciones y adquirirán experiencia concreta en Finanzas y Contabilidad, Alimentos y Bebidas, Administración, Ventas o Eventos. (HILTON UNIVERSITY, 2019)

### **1.5 Conclusiones**

En la actualidad el concepto de Universidad Corporativa se encuentra tan difundido que se han creado una gran cantidad de estas entidades, la mayoría se encuentran ubicadas fuera de Latinoamérica ya que es ahí donde nació este concepto. Este tipo

## La gestión del proceso de profesionalización docente en la Universidad Tecnológica ECOTEC.

---

de universidades tienen un objetivo claro alinear el talento y la estrategia de la compañía. La formación que imparten está totalmente adaptada a las necesidades de la empresa, y, además de ayudar a preparar los futuros líderes, apoya en la creación de una cultura corporativa y sirve como herramienta de difusión de la estrategia.

Las organizaciones no realizan más que una inversión de conocimiento para personas que trabajan ahí, con el objetivo de desarrollar el talento, mejorar sus competencias, valores y compromiso, haciéndolos altamente competitivos ante los ojos de otras empresas.

### 1.6 Referencias Bibliográficas

- Allen, M. (2002). *The corporate university handbook: Designing, managing, and growing a successful program*. New York, Estados Unidos: AMACOM Books.  
Retrieved from:  
[https://books.google.com.ec/books?id=WJvpAgAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=The+corporate+university+handbook:+Designing,+managing,+and+growing+a+successful+program&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwj7gpX0if\\_jAhVrx1kKHUqiCdIQ6AEIKzAA#v=onepage&q=The%20corporate%20univer](https://books.google.com.ec/books?id=WJvpAgAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=The+corporate+university+handbook:+Designing,+managing,+and+growing+a+successful+program&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwj7gpX0if_jAhVrx1kKHUqiCdIQ6AEIKzAA#v=onepage&q=The%20corporate%20univer)
- Cornejo, D. (2011). Universidades Corporativas: la sala de clases al interior de la empresa. Recuperado de  
<http://www.educamericas.com/articulos/reportajes/universidadescorporativas-la-sala-de-clases-al-interior-dela-empresa>.
- Foro Económico Mundial. (2018). *The Future of jobs*. Cologny/Geneva: World Economic Forum.
- Garbellini, Lea. (2013). *Universidades Corporativas: funcionamiento dentro de la empresa, formación de los managers, dimensión internacional, y el impacto sobre el cambio organizacional*. Universidad Pontificia ICAI ICADE COMILLAS MADRID, FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES. Madrid: Repositorio de Comillas. Retrieved from  
<https://repositorio.comillas.edu/rest/bitstreams/997/retrieve>

## La gestión del proceso de profesionalización docente en la Universidad Tecnológica ECOTEC.

---

- HILTON UNIVERSITY. (2019). *HILTON UNIVERSITY LATAM* . Retrieved from NUESTROS PROGRAMAS EN LA UNIVERSIDAD DE LATINOAMÉRICA Y EL CARIBE: <https://jobs.hilton.com/universities/latinamerica.php>
- Hilton Worldwide University. (2016). *Hilton Worldwide University*. Retrieved from What is Hilton Worldwide University: <http://www.hwu-overview.com/introduction/university.html>
- Le Galès, Y. (2013). Las reformas neoliberales de la educación superior en el mundo. *Las reformas neoliberales de la educación superior en el mundo*.
- McKinsey Global Institute. (2017). Retrieved from McKinsey Global Institute Web site: <https://www.mckinsey.com/mgi/overview>
- OIT. (2019). *Panorama Laboral 2019. América Latina y el Caribe*. Lima: OIT.
- Partridge, Katharine; Jackson, Charles; Wheeler, David; Zohar, Asaf. (2005). *The Stakeholder Engagement Manual VOLUME 1: THE GUIDE TO PRACTITIONERS' PERSPECTIVES ON STAKEHOLDER ENGAGEMENT*. Ontario, Canada: Alcan Inc. Retrieved from <http://www.mas-business.com/docs/Vol%201%20Stakeholder%20Engagement%20Practitioners%20Perspectives.pdf>
- Pineda, P. ; Celis, J. (03 de 07 de 2017). ¿Hacia la Universidad Corporativa? Reformas Basadas en el Mercado e Isomorfismo Institucional en Colombia. *EPAAA Archivos Analíticos de Políticas Educativas*, 3. Recuperado de <https://epaa.asu.edu/ojs/article/view/2837>
- Plata, L. M. (s.f.). *Pedagogía Universitaria* . Retrieved from /Dialnet-LaVinculacionUniversidadSociedadDesdeUnaPerspectiv-2288200.pdf
- Rubio, E. y Gomez, M. (2016). Propuesta de diseño de un modelo educativo integral para capacitaciones corporativas. *Revista Academia y Virtual*, 55.
- Tendencias de Formación. (2008, Julio). *Universidad Corporativa, un modelo de aprendizaje global*. Retrieved from <http://pdfs.wke.es/1/4/5/6/pd0000021456.pdf>
- UCIC. (2008). *UCIC*. Retrieved from UCIC: <https://ucic.pe/que-es-ucic>
- UNESCO. (2018). *Informe de Seguimiento de la Educación en el Mundo 2019*. París: UNESCO.

## La gestión del proceso de profesionalización docente en la Universidad Tecnológica ECOTEC.

---

Universidad Nacional Autónoma de México. (2012). *Plan Educativo Nacional*.

Retrieved from Importancia de la educación para el desarrollo:

[http://www.planeducativonacional.unam.mx/CAP\\_00/Text/00\\_05a.html](http://www.planeducativonacional.unam.mx/CAP_00/Text/00_05a.html)

UNIVERSITY, H. (2019). *HILTON UNIVERSITY PROGRAMAS UNIVERSITARIOS*.

Retrieved from <https://jobs.hilton.com/universities/index.php>

Vives, L.; Hugas, J. y Ilie-Cardoza, C. (30 de 06 de 2016). Universidades

Corporativas: alineando personas y estrategia. *Harvard Deusto Business*

*Review*, 68. Recuperado de [https://www.harvard-deusto.com/universidades-](https://www.harvard-deusto.com/universidades-corporativas-alineando-personas-y-estrategia)

[corporativas-alineando-personas-y-estrategia](https://www.harvard-deusto.com/universidades-corporativas-alineando-personas-y-estrategia)