

Las Universidades Empresariales

Por:

Antonio Mazo Mejía

Fundador y Rector del CEIPA

“En esta época, el éxito de la mayoría del pueblo norteamericano en la nueva economía depende de su habilidad para obtener nuevos conocimientos y aprender nuevas capacidades”

Al Gore, Vicepresidente de los Estados Unidos. Life-Long Learning Conference.

En el mundo de la educación ha surgido recientemente un nuevo concepto: el de la Universidad Empresarial

Este concepto no solamente es novedoso, sino que sobre todo, es interesante, amenazante para algunas organizaciones, entre ellas la universidad tradicional, pero redentor para otras, incluida también entre ellas la universidad tradicional, si sabe convertirlo de amenaza en oportunidad.

Este artículo pretende abordar el tema de la Universidad Empresarial en algunos de sus aspectos fundamentales. El objetivo es plantear la inquietud sobre esta nueva institución. Como corresponde a un artículo

de revista, la objetividad, claridad y orientación al lector en el tema que se trata, serán los criterios conductores en su elaboración.

Deliberadamente no se profundiza aquí en los aspectos que frente a la Universidad Empresarial pudiera plantear, por ejemplo, la universitología tradicional. El objetivo pues, no es otro que el de hacer una primera aproximación, que ojalá logre sensibilizar sobre esta novedosa institución

En la elaboración de este artículo se ha tenido como apoyo principal la obra Las Universidades Empresariales, de Jeanne C. Meister.

Agradezco la atención al lector que se digne ocuparse de él, así como sus inquietudes y comentarios, los cuales serán bienvenidos a mi e-mail: antonio.mazo@ceipa.edu.co

1. La concepción de la Universidad de la Empresa

En una época como la contemporánea, el cambio de paradigmas es un imperativo categórico para quien no desee quedarse a la zaga en la civilización que nos rodea.

La asimilación del concepto de Universidad Empresarial, lo primero que nos exige es el cambio de paradigma de lo que hoy entendemos por universidad, por esa institución medieval de universitas; o por lo que a partir de ella se formó y evolucionó hasta conformar la institución universitaria que conocemos hoy.

Una de las estrategias convenientes para entender lo que es una realidad, es ver con claridad lo que ella no es.

Una universidad empresarial no es una institución que tenga como objetivos la investigación por la investigación, la conservación y la divulgación del patrimonio cultural de la humanidad, el servicio a la sociedad y la formación de profesionales; podrá atender a algunos de estos objetivos, pero su esencia no radica en ellos.

Dejemos a los universitólogos la discusión sobre si puede llamarse o no universidad a una institución que no reúna las notas esenciales de esa entidad que tradicionalmente se ha denominado universidad.

Lo que nos interesa aquí es saber que ya existe una realidad, una institución que se llama **Universidad Empresarial**, y que a partir de su aparición hacia el año de 1985, se ha multiplicado en tal forma, que hoy existen más de 1000, y la tendencia continúa creciendo.

Una mirada general hacia décadas pasadas, nos muestra un mundo en el que la formación de la persona se hacía y terminaba en la universidad, en la cual recibía un bagaje de conocimientos que le era suficiente para su desempeño profesional a lo largo de su vida.

Algunas décadas atrás, muy pocas por cierto, la evolución del conocimiento y la aparición de nuevas y revolucionarias tecnologías, plantearon la necesidad de renovar permanentemente los conocimientos, demostrando la insuficiencia y la pérdida de la vigencia de muchos de

ellos; recordemos que apenas la Conferencia Mundial de la Educación de la UNESCO en el año de 1970, proclamó la filosofía de la educación permanente, la cual aún no ha sido implementada en la mayoría de los sistemas educativos; pero uno de sus principios fundamentales, " el aprender a aprender", encabeza la lista de las aptitudes que se exigen hoy a los empleados de todas las organizaciones.

En esa misma década, la de los 70's, se calculaba la vigencia del conocimiento en unos 10 años; si bien existen algunos conocimientos que conservan su vigencia universal en el tiempo y en el espacio, la realidad hoy en el año 2000, es que la vigencia de muchos conocimientos, sobre todo la de los más relacionados con la economía, es de escasos 18 meses.

Surgieron entonces en las empresas los departamentos de capacitación para suplir las falencias del personal de la organización frente a las exigencias concretas del desempeño profesional; exigencias que cada día eran mayores en cuanto a la calidad del conocimiento; de un conocimiento cuya vigencia a su vez era cada día más fugaz.

La universidad tradicional, de por sí lenta, muy lenta para su evolución, y aún más para su renovación, no era ya capaz de dar respuesta satisfactoria a las demandas empresariales en materia de formación oportuna y eficiente para su personal.

Es en este escenario en el cual se encuentran tres actores: un mundo explosivo en conocimientos, una empresa urgida de ellos, y una

universidad incapaz de asimilarlos y transmitirlos. Ya la universidad había sido incapaz de generarlos, y por eso surge como respuesta en las empresas, desde sus experiencias de capacitación, la Universidad Empresarial.

La Universidad empresarial debe entenderse entonces como un proceso, como un plan estratégico que cada empresa formula para garantizar su supervivencia en un mundo altamente competitivo y globalizado.

La Universidad Empresarial no está organizada por facultades, institutos o escuelas, lo cual tampoco significa que esta forma de organización no le sea posible o legítima; no requiere del tradicional campus, aunque para algunas de ellas sea una necesidad, razón por la cual lo tienen; no necesariamente requiere una fundamentación legal que la autorice para expedir títulos profesionales, ya que ese no es su objetivo; algunas han visto en ello un campo de acción importante y la han obtenido; no necesariamente tienen que constituirse como entidades sin ánimo de lucro, de hecho en la dinámica de la educación superior para adaptarse a una economía del conocimiento, ya existen algunas con ánimo de lucro como la Universidad de Phoenix que "durante los últimos 10 años, ha visto crecer de 3.000 a más de 40.000 el número de estudiantes de sus programas de estudio". La universidad empresarial no funda su fortaleza en un cuerpo de profesores de tiempo completo, pues en la empresa de hoy todos sus empleados están llamados a ser profesores; sus programas no están circunscritos a lo que pueda hacerse en un semestre, trimestre o año académico, porque la duración de cada

programa se desprende de factores tales como la urgencia que tenga la empresa o el empleado, la complejidad del contenido del programa, la motivación del usuario del mismo, entre otros; es una universidad en la cual la flexibilidad curricular y temporal es un eje transversal de todos sus programas.

La universidad empresarial responde a necesidades laborales más que a aspiraciones personales de cualificación académica personal, lo cual tampoco significa que éstas no sean legítimas.

Esta Universidad, concebida así como proceso, como plan estratégico de formación para las empresas, ha resultado ser una gran oportunidad de negocios, pues además de que satisface las necesidades de la empresa, se ha descubierto que muchos de sus programas, de sus metodologías, son válidos y útiles a otras organizaciones a las cuales les resulta más rentable en tiempo, productividad y dinero, el pagar por ellos que el producirlos.

En cuanto al nivel de educación que imparten, no necesariamente se tienen que circunscribir al nivel superior de la educación; caben en ella lo técnico, lo tecnológico, lo universitario, la especialización y otros niveles más avanzados; al fin y al cabo el objetivo en ella no es la titulación, sino la efectividad.

Cerremos este capítulo citando a Jeanne Meister en su obra Las Universidades Empresariales: "Un axioma básico que sustenta cada una de las universidades empresariales que reseñamos en este libro define a

la Universidad Empresarial como el resultado de un plan estratégico para desarrollar y educar a los empleados, los clientes y los proveedores, con el propósito de alcanzar los objetivos del negocio de una organización.

Metas de las universidades empresariales

Mientras las universidades empresariales se diferencian en muchos aspectos superficiales, muestran la tendencia a organizarse en torno principios y metas similares cuando se trata de la búsqueda de objetivos globales: convertirse en instituciones de aprendizaje permanente. En el núcleo del poder de la universidad empresarial para orientar a los empleados hacia el tipo de fuerza laboral de primer orden necesaria para lograr el éxito en el mercado mundial, subyacen diez metas y principios claramente definidos. Estas metas son:

1. Proporcionar oportunidades de aprendizaje que sirvan de apoyo a los aspectos críticos de los negocios de la organización.
2. Considerar el modelo de universidad empresarial como un proceso, antes que como un lugar de aprendizaje.
3. Diseñar un plan de estudios que contenga las tres C: ciudadanía corporativa, marco de referencia contextual y capacidades medulares.
4. Capacitar la cadena de valor, incluidos clientes, distribuidores, proveedores de producto, así como las universidades que proveen trabajadores de mañana.
5. Cambiar la capacitación dirigida por un instructor a formas múltiples de difusión de aprendizaje.

6. Estimular a los líderes para que se involucren y faciliten aprendizaje.
7. Cambiar el modelo de asignación presupuestal empresarial por un modelo de "autofinanciación" por parte de las unidades de negocios.
8. Asumir un enfoque global para desarrollar soluciones de aprendizaje.
9. Crear un sistema de medición para evaluar tanto la producción como los insumos.
10. Utilizar la universidad empresarial para lograr la ventaja competitiva y el ingreso a nuevos mercados. A grandes rasgos, como apenas es posible en un artículo de revista, esta es la nueva realidad que se da hoy en el mundo de la educación y de la empresa; es una realidad pujante y con un creciente campo de acción, y no solamente útil, sino imprescindible para todas aquellas organizaciones que sean conscientes de que la economía hoy y hacia el futuro, más que una economía regulada por las leyes de la oferta y la demanda, es una economía determinada por el conocimiento.

2. El por qué de la universidad empresarial

"Un mercado global, innovaciones tecnológicas en la educación superior y una continua renovación del trabajo, son las nuevas realidades que enfrentan en la actualidad las organizaciones y sus empleados. Competir, sólo un desempeño de clase mundial lo hará. Ya no funcionan

las limitadas exigencias que se imponen a los trabajadores, es decir, saber desempeñar tan sólo una limitada función repetitiva. Ahora todos los trabajadores, desde el obrero raso, pasando por el empleado de servicio al cliente, hasta el presidente de la compañía, deben pensar y actuar en niveles más altos. Para un número cada vez mayor de compañías, la opción es crecer incondicionalmente cada vez más: lograr un desempeño de clase mundial o quedar a la zaga." Jeanne C. Meister

Tal como se deduce de la cita que acabamos de leer, los retos que hoy se plantean a las organizaciones se pueden sintetizar diciendo que la supervivencia hoy sólo es posible a base de crecimiento; de un crecimiento que en una economía del conocimiento, sólo es viable si se fundamenta en el conocimiento.

Los cambios que se están dando en la empresa y que ya hoy permiten vislumbrar el prototipo de empresa del siglo XXI, así como los cambios de paradigmas de la capacitación al aprendizaje, nos permitirán comprender mejor la razón de ser de la universidad empresarial y sus diferencias con las tradicionales unidades de capacitación.

Vayamos nuevamente al texto de Jeanne C. Meister, Universidades Empresariales, para citar tres cuadros que nos ilustran sobre los aspectos anteriores.

La Empresa en Transición

	Modelo antiguo	Prototipo del siglo XXI
Organización	Jerárquica	Red de asociaciones y alianzas
Misión	Apoyo a la forma actual de hacer negocios	Creación de valor agregado
Liderazgo	Autocrático	Inspirador
Mercados	Nacionales	Globales
Ventaja	Costo	Tiempo
Tecnología	Herramienta para apoyar la mente	Herramienta para apoyar la colaboración
Fuerza laboral	Homogénea	Dispersa
Proceso laboral	Funciones separadas	Equipos de trabajo interfuncional
Expectativas de empleados	Seguridad laboral	Desarrollo personal
Educación y capacitación	Labor de instituciones de educación superior	Universidades empresariales y empresas de educación con ánimo de lucro.

Fuente: ©1997 Corporate University Xchange, Inc.

Cambio paradigmático: de la capacitación al aprendizaje

	Anterior paradigma de capacitación	Paradigma de aprendizaje del siglo XXI
Sede de la empresa	Lugar	Aprendizaje a solicitud: cualquier parte, cualquier lugar.
Mejoramiento de aptitudes técnicas	Contenido	Crear capacidades medulares en el lugar de trabajo.
Aprender escuchando	Metodología	Aprendizaje en acción
Empleados individuales	Audiencia	Equipos de empleados, clientes y proveedores de producto.
Profesores / consultores de universidades externas	Profesorado	Gerentes internos de alto rango y un consorcio de profesores y consultores universitarios.
Evento de una sola vez	Frecuencia	Proceso de aprendizaje continuo
Construir inventario de capacidades del	Meta	Resolver problemas reales del negocio y mejorar el

individuo		desempeño en el trabajo.
-----------	--	--------------------------

Fuente: © 1997 Corporate University Xchange, Inc.

Departamento de capacitación Universidad empresarial

Enfoque	Reactivo	Proactivo
Organización	Cohesiva y centralizada	Fragmentada y descentralizada
Ámbito de acción	Táctico	Estratégico
Usuario directo	Escaso/ ninguno	Gerencia y empleado
Difusión	Dirigida por instructor	Experiencia con varias tecnologías
Responsable	Director de capacitación	Gerentes de unidades del negocio
Audiencia	Audiencia amplia/ profundidad limitada	Plan de estudios a la medida de los empleados
Inscripción	Inscripción abierta	Aprendizaje justo a tiempo
Resultado	Incremento de capacidades laborales	Aumento del desempeño en el trabajo
Funcionamiento	Opera como una función del personal directivo	Funciona como una unidad de negocios

Imagen	"Vaya a que lo capaciten"	"La universidad como una metáfora para aprender"
Marketing	Dictado por el instructor	Venta consultiva

Fuente: © 1997 Corporate University Xchange, Inc.

De estos cuadros se desprenden varias realidades que conforman los grandes retos que tienen que asumir hoy las organizaciones; enunciamos los que consideramos fundamentales.

1. Los cambios son profundos y trascendentales; no se trata de cambios de forma, sino de fondo; tanto los que se están dando en las empresas, como los que se operan en los paradigmas del aprendizaje, no dejan otra alternativa que enfrentarlos a fondo; no se valen ahora los paliativos; o se es capaz de sobrevivir en nuevos escenarios, o se hace mutis por el foro y se desaparece de la escena.
2. Quienes están dentro de las organizaciones son los únicos que pueden enfrentar los retos y asumir los cambios; lo que no sea capaz de generar la organización desde dentro, es muy difícil, por no afirmar que imposible, que le venga desde afuera.
3. El ritmo de los cambios solamente disminuye, detiene, sino por el contrario, se acelera; y este ritmo sólo es posible enfrentarlo con otro ritmo: el nuestro, para asimilar los cambios, aplicar los nuevos conocimientos y generar tanto nuevos cambios, como nuevos conocimientos. De nuestra capacidad de reacción, depende

nuestra supervivencia; recordemos aquel decir que encierra una profunda enseñanza: "si el barco no llega al puerto, ninguna responsabilidad le cabe al puerto".

4. Destrezas que ayer no eran consideradas como fundamentales, hoy no solamente lo son, sino que se han impuesto como imprescindibles: la creatividad, la capacidad de innovación, la proactividad, la capacidad para la toma de decisiones y para asumir riesgos, son apenas parte del bagaje imprescindible en la empresa de hoy; y como base para éstas y otras, la humildad para ser capaces de reconocer ignorancias, limitaciones y errores.

Las investigaciones realizadas para conocer cómo podemos enfrentar la competencia en el mundo de hoy, arrojan como resultado el conjunto de capacidades y conocimientos necesarios para ello. Esas investigaciones condujeron al siguiente resultado:

1. Aprender a aprender.
2. Comunicación y colaboración.
3. Pensamiento creativo y solución de problemas.
4. Cultura tecnológica.
5. Cultura global de los negocios.
6. Desarrollo del liderazgo
7. Autogestión de la carrera profesional

A partir del aprender a aprender, el hombre de la empresa del siglo XXI, tiene que ser una persona abierta al cambio, propensa a renunciar a viejos paradigmas que han perdido su vigencia y con capacidad para

aceptar los nuevos; lo que hoy se está exigiendo es el ser capaz de renunciar a las culturas organizacionales obsoletas, y el generar, el consolidar y privilegiar la generación de nuevas culturas que sean armonizables con la dinámica del conocimiento contemporáneo.

La universidad empresarial se justifica pues, como una de las estrategias, posibles, seguramente puedan darse otras, igualmente legítimas y válidas, para enfrentar los retos que se plantean a las organizaciones que deseen sobrevivir exitosamente en el siglo XXI, consagrado dentro de las nuevas tendencias, como un siglo marcado por el humanismo y el conocimiento.

3. El curriculum de la Universidad Empresarial

"Como rectora de Fidelity Investment Service Delivery University, considero que nuestra meta más importante es alinearla capacitación con los principales objetivos de nuestro negocio: establecer las normas de la industria con respecto al servicio al cliente; mantener un elevado crecimiento anual y lograr que la rentabilidad de todos los segmentos de nuestro negocio sea continua. Todos los cursos formales que ofrecemos, los estudios de caso y las prácticas deben dirigirse al cumplimiento de esta meta." Elyn A. McColgan. Presidente Fidelity Investments Tax-Exempt Services Company

Si bien lo primero que es imprescindible a la hora de diseñar un currículo para una universidad empresarial, es tener muy claro, tal como lo afirma Elyn A. McColgan, cuál es el negocio, lo que se desprende de las

experiencias existentes en las universidades empresariales como se anota en otra parte de este artículo, es que además de apuntar al logro de los objetivos de la organización, existen unas habilidades que se consideran fundamentales en todos los empleados, y para privilegiarlas se han establecido unos planes de estudio que se consideran básicos.

Dentro de estos planes de estudio se concede gran importancia a lo en los Estados Unidos se denomina ahora las tres C: desarrollo de la ciudadanía empresarial, suministro de un marco de referencia contextual a la compañía, y construcción de capacidades medulares entre los empleados; se denominan tres C por la escritura de estos conceptos en inglés: corporate citizenship, contextual framework y core competencies.

Lo que nos revela esta concepción es la importancia de que la formación de los empleados vaya más allá del simple desarrollo de las habilidades para desempeñar un oficio determinado.

Un empleado de hoy, o mejor, el miembro de una organización, además de conocer lo propio de su lugar de trabajo, tiene que conocer la totalidad de la compañía en lo referente a cuál es su negocio, así como el entorno cultural, histórico, político y económico en el cual actúa su compañía.

Igualmente tiene que tener claridad sobre la empresa que es él como persona, como profesional, y de cómo va a gerenciar su vida profesional; por su parte los responsables de la dirección de la empresa, deben de ser conscientes de la importancia que tienen estos elementos para el éxito de su negocio y debe comprometerse en privilegiarlos; no de otra

manera se logrará convertir a los empleados, de funcionarios, en miembros de la organización, como lo enseña la tan conocida anécdota, más importante que el obrero sepa labrar la columna o el arco, es que sea consciente de trabaja en la construcción de una catedral y esté comprometido con ella.

Si aceptamos las anteriores consideraciones, vemos con claridad cuáles son los contenidos que debe contener el curriculum de una universidad empresarial.

La realidad de cada organización en lo referente a su número de empleados, su formación profesional, su tiempo de servicio, su futuro en la organización, sus aspiraciones personales, entre otros aspectos, determinarán objetivos, contenidos curriculares, estrategias de aprendizaje, selección y utilización de tecnologías educativas, sistemas de evaluación, definición de los indicadores de logros en el aprendizaje y de la proyección del conocimiento adquirido al desempeño laboral.

Es aquí donde las universidades tradicionales tienen una gran oportunidad para ser aliadas de las universidades empresariales, pues lo normal es que éstas conozcan muy bien su negocio, "el qué", el cual a su vez no necesariamente es muy conocido por una universidad tradicional, la que si conoce "el cómo", que es la parte en la cual la universidad empresarial, por lo menos en sus comienzos, no es muy experta.

Otro aspecto muy importante en el cual trabajan las universidades empresariales, es en proyectar su acción a los proveedores y clientes de

la empresa; acción apenas elemental y lógica, lo cual no significa que su desarrollo no sea complejo, pues si el objetivo fundamental de la empresa es sobrevivir exitosamente en un mercado global y competitivo, esa supervivencia y ese éxito dependen de la cantidad y calidad de sus proveedores y sus clientes.

En lo referente a los profesores para el logro de los objetivos del curriculum que se adopte, vale la pena, al momento de diseñarlo, tener en cuenta algunos aspectos fundamentales, tales como el haber definido si el curriculum es una universidad hecha para que el profesor enseñe, o para que el alumno aprenda; si es política de la empresa, y lo ideal es que lo sea, que el mayor número de profesores sean los miembros de la organización, y sólo para algunos temas excepcionales, contratar profesores externos a ella. En una organización que aprende, lo ideal es que todos sus miembros sean simultáneamente alumnos y profesores. Vale también aquí lo que desde la antigüedad nos preceptuaba Homero: docendo, discitur; enseñando, se aprende.

Y por último, en lo referente a los costos, o mejor, a la inversión que se ha de hacer en los programas, ya hemos indicado algo que es muy importante, y es el compromiso de los miembros de la organización con la enseñanza; su carácter de docentes bien puede formar en su totalidad o en algún porcentaje, parte de sus obligaciones laborales, o ser parte del pago del aprendizaje que recibe, todo depende de las políticas que sobre este particular determine la empresa.

Un plan de estudios puede, por ejemplo, contener algunos programas que mejoren la calificación de la persona para su desempeño laboral específico y por los cuales la empresa no le cobre, pues al fin y al cabo, es ella la beneficiada; pero un plan que privilegie el mejor gerenciamiento de la vida profesional del empleado, aunque lo brinde la empresa, es natural que tenga alguna forma de reciprocidad por parte del beneficiario; éstas y otras prácticas se están dando en las universidades empresariales existentes; todo es cuestión de políticas y de cultura de las organizaciones.

En fin, y también referente a la inversión que se hace en los programas, en ella inciden, y fuertemente, las tecnologías educativas que se utilicen. Ya existen indicadores de que operar un programa por la modalidad virtual tiene un costo equivalente a la tercera parte de lo que costaría operarlo por la modalidad presencial, haciéndolo en la empresa; si se incluyen desplazamientos, hoteles, clubes y actos sociales, estos costos se agregarían al 100% ya calculado.

Papel definitivo en estos costos lo determina el modelo de virtualidad que se adopte. Un buen modelo virtual garantiza mayor calidad que la modalidad presencial. Sobre este también existen ya indicadores, pero sobre el tema de la virtualidad se ocupa otro artículo de esta revista, razón por la cual no profundizamos aquí en él; limitémonos a reseñar que las tendencias para el año 2000 marcan que en él, 89% de todas las universidades empresariales proyectan utilizar Internet; pero también tengamos presente que un buen modelo virtual, va mucho más allá de

cursos online; a la tecnología hay que agregarle la didáctica, la pedagogía la administración del modelo.

4. La construcción de la Universidad Empresarial

La construcción de una universidad empresarial debe ser ante todo, la respuesta a la certeza de que en una economía del conocimiento, no es posible la supervivencia sin él, como ya se anotó atrás.

A partir de esta convicción, como en toda empresa, y una universidad empresarial debe concebirse como tal, se definen su misión, su visión, sus valores, y en general todos los elementos que contempla la planeación estratégica.

Se implica la formulación de una filosofía, que obviamente no puede ignorar la filosofía de la empresa, aunque tampoco se puede limitar a repetirla; filosofía que estará expresada condensadamente en los valores que adopte, y la cual no deberá desconocer los valores predominantes de la civilización contemporánea, que es una civilización tendiente a la humanización.

Definido el qué de la universidad, el desarrollo futuro exige que se formulen con tanta claridad como su misión, su visión y sus valores, el "cómo", el "con qué" y el "cuando", así como sus procesos de autoevaluación y retroalimentación.

El "cómo" es la respuesta a la pregunta: cómo nos organizamos para lograrlo. Si bien en las universidades tradicionales encontramos diferentes modelos de organización, por facultades, institutos o escuelas, estos modelos nos pueden servir de orientación para que según el tipo de universidad que se pretenda hacer, se cree, no se copie, el modelo más adecuado. Lo ideal es que de acuerdo con las características y con el tipo de universidad que se desee crear, se cree también su propio modelo de administración.

El con qué se refiere a los recursos de que se dispone o se está dispuesto a asignar a la universidad; son los recursos humanos, pedagógicos, didácticos, informáticos, tecnológicos y financieros, así como los del campus físico o virtual, según la opción tomada.

El "cuando hace alusión a la proyección de las metas en el tiempo, las cuales deben fijarse con precisión, objetividad, y sobre todo, teniendo muy en cuenta que se está planeando educación, y la educación exige del tiempo para demostrar sus resultados; pero el tiempo que se necesita debe de ser muy bien calculado, porque tampoco puede llegar a la dimensión del infinito; la naturaleza de cada programa que se emprenda, debe dar muchas luces para determinar el momento en que debe empezar a conocer sus resultados; y frente a esto de los resultados, no debemos olvidar que en educación nunca se logra lo que se quiere, pero tampoco nunca se pierde lo que se hace.

Con tanta claridad y precisión como los aspectos anteriores, se deben definir los procesos de autoevaluación y retroalimentación a la totalidad

de la universidad: a la filosofía, su misión, su visión, su estructura administrativa, sus administradores, profesores, recursos y programas; una organización sin evaluación, tiene vida pero no vitalidad; y en ello sí que hay diferencias.

Y por último en la exposición aquí adoptada, pero primero -me atrevo a afirmarlo, en orden de importancia- es el compromiso de la cúpula de la organización, de los administradores y profesores de la universidad, así como la de todos los usuarios de sus programas; de nada servirán buenos diseños de programas y buena estructura tecnológica para desarrollarlos, si se carece del compromiso de la comunidad universitaria, dentro de la cual, es necesario insistir, la pasión y voluntad de los niveles más altos, será uno de los mayores factores generadores de éxito.

En la construcción de una universidad empresarial tiene mucho que aportar la universidad tradicional, pero sus aportes deben de ser eso, aportes, no trasplantes. Lo que en una universidad tradicional tiene su razón de ser y funciona, no necesariamente será así en la universidad empresarial; en algunos casos podrá serlo, en otros puede que sólo lo sea en parte, o no lo sea.

Cerremos este capítulo con nueva cita de Jeanne C. Meister: "A medida que las compañías miran hacia el siglo XXI, el cambio será permanente. Nuevos clientes, nuevos productos y servicios, nuevas alianzas y nuevas oportunidades surgen a partir de estos cambios. La meta real de la universidad empresarial es preparar a todos los empleados de la

organización para que obtengan el máximo provecho de estos nuevos cambios, e institucionalizar una cultura de aprendizaje continuo ligada a las estrategias medulares del negocio".

Conclusiones

Del panorama del mundo contemporáneo, cambiante, globalizado y competitivo, y de las experiencias de las compañías que han optado por su universidad empresarial, me parece legítimo sacar las siguientes conclusiones:

1. En la civilización contemporánea sólo es posible sobrevivir base del conocimiento.
2. Es necesario aprender continuamente y hoy, porque mañana ya no es hora de aprender; al banquete del conocimiento se llega a tiempo, o simplemente no se llega.
3. En la civilización contemporánea se ha cambiado el paradigma del ser por el tener, al ser por el saber.