

UNIVERSIDADES CORPORATIVAS: NUEVOS DESAFIOS, NUEVAS OPORTUNIDADES

Autores: Camelia Ilie-Cardoza¹

INCAE Business School, Decana, Educacion Ejecutiva, Profesora Asociada

Guillermo Cardoza Bulla²

INCAE Business School. Director Académico, Custom Programs, Profesor Titular

Jaume Hugas Sabater³

ESADE Business School. *Profesor Titular*

Resumen

Las universidades corporativas (UCs) han sido una herramienta estratégica para el desarrollo del talento en las compañías multinacionales en la última década, cuando éstas crecieron globalmente, especialmente mediante procesos de fusiones y adquisiciones (ESADE, 2008, 2009, 2010). En el presente artículo,

¹ camelia.ilie@incae.edu

² guillermo.cardoza@incae.edu

³ jaume.hugas@esade.edu

con base en la revisión de la literatura así como en la experiencia real de diseño de portafolio de programas e impartición de formación para UCs, los autores resumen los aspectos más importantes del rol estratégico de una UC, su estructura organizativa, su modelo de aprendizaje, su operación e indicadores de evaluación.

Palabras clave: Universidades Corporativas; Desarrollo de Talento; Formación y Desarrollo en Multinacionales

Corporate universities: new challenges, new opportunities

Abstract

Corporate Universities (CUs) are a strategic tool for talent development in multinational corporations, especially in the last decade when these have expanded their activities mainly through mergers and acquisitions (ESADE, 2008, 2009, 2010). In this paper the authors make a review of the most important aspects of a CU's strategic role, organization, learning model, operation, and impact indicators.

Keywords: Corporate Universities; Talent Development; Training in Multinational Corporation

Recibido: 07-04-2014.

Aceptado: 11-10-2014

1. FUNCIÓN ESTRATÉGICA DE LAS UNIVERSIDADES CORPORATIVAS

Las Universidades Corporativas han sido creadas en una primera instancia como instrumentos de las multinacionales para alinear sus modelos de liderazgo, cultura y valores corporativos (Hugas, 2007: 25; Ilie, 2009: 145).

Actualmente, los roles de las UCs se han ampliado y sirven a las corporaciones como plataforma de reflexión estratégica para la Alta Dirección, así como para apoyar la comunicación de la estrategia en toda la organización, para lo que necesita crear programas que involucren activamente a una amplia base de líderes (Bolt y Consolver, 2005: 151-153). Además, la UC tienen el rol de ayudar a garantizar que las políticas corporativas globales alcancen los objetivos locales mediante actividades de formación, así como transferir los conocimientos y las buenas prácticas del contexto global al local y viceversa. La UC promueve tam-

bién el desarrollo de habilidades integrales del talento humano de la organización, guiadas por los planes estratégicos de la compañía (Lui y Li, 2012: 103-104).

Algunas de las técnicas más utilizadas en las UCs de las multinacionales españolas y extranjeras para ayudar a la Alta Dirección en sus procesos de reflexión estratégica son la organización de sesiones de identificación de problemas y oportunidades, la organización de seminarios y talleres para poner en práctica la estrategia y apoyar el negocio, con base en las prioridades fijadas por la junta directiva (Adler y otros, 2005: 69-79).

Otro rol asignado a algunas UCs es celebrar talleres y encuentros con profesionales de otros campos o compañías, agencias gubernamentales y organizaciones no gubernamentales con el fin de reflexionar sobre los ámbitos de interés común y experiencias más relevantes para afrontar los nuevos retos gerenciales. Dicha reflexión puede ayudar a los altos directivos a: a) entender el contexto económico, geopolítico y social dentro del cual operan sus empresas; b) descubrir nuevas líneas de negocios; c) fortalecer las relaciones entre socios empresariales (Hughes, 2006: 88). Los ejecutivos incrementan también, a través de estas sesiones, su capacidad de producir soluciones efectivas al aumentar la capacidad de vincular exitosamente eventos similares con sus propios problemas internos (Conger y Xin, 2000: 92-93).

Así mismo, la UC puede jugar un papel clave para fomentar la relación entre los distintos stakeholders de la empresa (empleados, directivos, accionistas, gobierno, proveedores, clientes, comunidad) (De Vries y Korotov, 2007: 376). Se puede decir que una UC orientada a los stakeholders de la compañía es la universidad corporativa del futuro.

Es por eso que la nueva generación de UCs brinda una plataforma para capacitar e interactuar con los grupos de interés internos y externos de la compañía mediante diversas actividades. Algunos de los ejemplos son:

- a) **Clientes:** Una de las principales inquietudes de las UCs administradas por las grandes multinacionales (Universitas Telefónica, Coca-Cola, Hamburger University) consiste en comprender a los clientes para diseñar soluciones adaptadas a sus necesidades.
- b) **Proveedores:** Mediante capacitación especial (p.ej., gracias a talleres en los que puedan participar tanto los proveedores como los directivos de la compañía), se puede ayudar a la empresa a forjar nexos más fuertes con los proveedores, ofrecer mejores servicios y explicarles qué es lo que la compañía espera de ellos en el futuro.

Otro objetivo estratégico de una UC consiste en apoyar a la Alta Dirección y a Recursos Humanos en la gestión del cambio y el desarrollo de una cultura corporativa única (Ilie, 2009: 146). En este respecto, la UC se convierte en

un vector del cambio cultural a través de la organización de encuentros con la Alta Dirección, organización de talleres con el fin de crear redes, compartir experiencias y transmitir y compartir los valores de la compañía. Asimismo, la UC tiene el objetivo clave de desarrollar una visión compartida en la organización y transformar el aprendizaje individual en aprendizaje organizacional, que a su vez permiten desarrollar programas para identificar y desarrollar el talento (Moore, 1997: 78).

Por último, otro objetivo importante de la UC consiste en formar y desarrollar directivos y ejecutivos que sean capaces de elaborar y ejecutar estrategias para competir globalmente, en un contexto de negocios complejo, dinámico, caracterizado por mucha incertidumbre. De igual manera, la UC juega un papel de suma importancia en crear en los directivos nuevas perspectivas acerca de los problemas personales y organizacionales y de los roles de liderazgo, preparándolos para gestionar el cambio permanente de las organizaciones (Blackler y Kennedy, 2004: 197). Con este fin, algunas de las funciones más importantes de una UC son desarrollar ejecutivos con una visión global multicultural y apoyar los planes de sucesión de la compañía desarrollando programas de formación alineados con los mismos.

La participación del departamento de Recursos Humanos y del superior inmediato de un participante así como el fomento de redes y alianzas a través de los programas de la UC garantiza que se maximice el aprendizaje y su aplicación en el lugar de trabajo. (Prince y Stewart, 2002: 807-808). Por consiguiente, es importante que los planes para preparar a los empleados de alto potencial incluyan:

- a) La identificación de las necesidades de desarrollo en cuatro dimensiones: estratégicas, organizacionales, grupales e individuales.
- b) Programas de formación que estén alineados con las cuatro dimensiones arriba mencionadas.
- c) El diseño de indicadores de evaluación y seguimiento que también tomen en cuenta estas cuatro dimensiones.

2. ORGANIZACIÓN Y OPERACIÓN DE LAS UNIVERSIDADES CORPORATIVAS

Según las conclusiones de los Foros de Universidades Corporativas organizado por ESADE (2010: 10), los siguientes aspectos son los más comunes en la organización y operación de la UC:

- a) **Organización:** La UC forma, en la mayoría de los casos, parte del departamento de Recursos Humanos de una multinacional y está encabezada por el

director de la Universidad Corporativa, el Director de Desarrollo Corporativo o de Recursos Humanos (Cullen y Turnbull, 2005, 348-350). La UC se coordina matricialmente con todos los departamentos de Recursos Humanos y Desarrollo a nivel global y con los directores de las unidades de negocios.

- b) **Operación:** El internet y las tecnologías de aprendizaje en línea (*e-learning*) han transformado en gran manera el campo de la educación y permiten mejorar el diseño e implementación de programas de desarrollo ejecutivo (Mazza, 2004: 350). Debido a estas herramientas, algunas multinacionales han optado por el concepto de campus virtual (Coca-Cola), otras tienen centros residenciales de formación (Hamburger University, General Electric, St. Charles de Accenture), El Solaruco del Grupo Santander, Puente Nuevo de Gas Fenosa) mientras que otras funcionan con un modelo combinado (por ejemplo BBVA, que tiene a la vez un campus en línea y un centro residencial)⁴.
- c) **Estructura:** En general, una UC tiene al menos dos escuelas estratégicas: una escuela de liderazgo que se centra en formar a los futuros líderes de la compañía y una escuela de *management* que se focaliza en capacitar a los niveles gerenciales.

Así mismo, el alcance de la operación de una UC es diferente en función del tamaño de la compañía (ESADE, 2010, 5):

- **Compañías medianas** (hasta 12.000 empleados): todos los empleados pueden recibir la formación en la UC.
- **Las compañías más grandes** (más de 12.000 empleados): en este caso, se segmenta normalmente el público objetivo de la UC en al menos tres niveles: empleados de alto potencial, gerencia media, dirección y alta dirección. En las multinacionales grandes, la segmentación más común cuenta con los cuatro niveles.

Además de las escuelas de liderazgo y *management*, y dependiendo de las características especiales de cada empresa, por lo general las UCs cuentan con una o dos escuelas técnicas. En el caso de los bancos, estas pueden ser escuelas de finanzas, o de gestión de riesgos o, en el caso de una multinacional que venda productos de consumo masivo, puede ser una escuela de ventas (Rademakers, 2005: 131-133).

Por último, hay UCs que cuentan con escuelas de tecnología y escuelas de idiomas. Estas, junto con las escuelas de ventas, han adquirido una especial importancia en el contexto de la economía globalizada de hoy.

⁴ Según la información encontrada públicamente en la prensa y en foros especializados (p. ej., el Foro de Universidades Corporativas de ESADE) y la suministrada por directores de las compañías.

- d) **Acreditación:** La acreditación externa es un forma de convertir un proyecto de UC en una herramienta estratégica y de posicionamiento de la compañía. Este reconocimiento puede ser especialmente importante en los campos cada vez más regulados, tales como la industria de la banca, o energía. Uno de los sistemas de acreditación más reconocido actualmente es el *Corporate Learning Improvement Process*-Proceso de mejora del aprendizaje corporativo-(CLIP) concedido por la *European Foundation for Management Development* (EFMD).

3. SOCIOS Y PROVEEDORES DE LAS UNIVERSIDADES CORPORATIVAS

Las UCs necesitan para desarrollar sus actividades de un grupo de socios, colaboradores y proveedores. Estos pueden ser internos o externos, y cada uno tiene un rol importante. Algunos de los socios y proveedores de la UC son los siguientes:

- a) **Directivos de la compañía:** constituyen un grupo clave de socios de la UC. Cada vez más, la capacitación se considera parte de la función gerencial y en general, para garantizar el éxito de la UC y el alineamiento de sus programas con la estrategia corporativa, se recomienda que al menos el 25% del contenido del programa sea impartido por directivos de la compañía (ESADE, 2010: 5).

Así mismo, el aporte de los directivos puede darse en varios niveles:

- en los programas de formación de la UC, impartiendo sesiones prácticas sobre las prioridades de la compañía con respecto a la estrategia, las finanzas, las políticas de RR.HH, las operaciones (tema importante en las empresas de energía y manufactura), el riesgo (aspecto esencial para los bancos), y cualquier otro tema específico del negocio (Fresina, 1997: 2-3),
 - el inicio y cierre de actividades de la UC, dando mensajes estratégicos a los participantes del curso,
 - con el objeto de motivar a los directivos a formar parte de las actividades de la UC, las empresas han diseñado sistemas de incentivos basados en factores cualitativos, tales como reconocimiento en las convenciones de directivos. Para mejorar las destrezas de comunicación de los directivos y su capacidad de transmitir sus conocimientos es importante apoyarlos con programas de “formador de formadores” (Corporate University Exchange, 2005).
- b) **Escuelas de negocio:** son los principales socios para los programas de desarrollo de liderazgo de las UCs, responsables para identificar y desarrollar a

los futuros líderes de las compañías. Los programas de desarrollo de liderazgo impartidos en alianza con escuelas de negocio aseguran a las empresas la incorporación de otros modelos de negocio y el aprendizaje de otros sectores, así como una certificación externa de la calidad de la formación.

- c) **Otros socios:** los consultores especializados son otros socios recomendados para proyectos especiales, tales como el desarrollo de ciertas herramientas técnicas (SAP, por ejemplo). Por otro lado, se necesita contar con tutores, mentores y expertos en aprendizaje y desarrollo de adultos. Estos pueden ser internos o externos. Así mismo, las empresas que se especializan en capacitación basada en la experiencia (capacitación al aire libre, comportamiento y otros simuladores) suelen trabajar con las UCs (Kolb, 1984: 8-12).

4. PLATAFORMAS Y MODELOS DE APRENDIZAJE DE LAS UNIVERSIDADES CORPORATIVAS

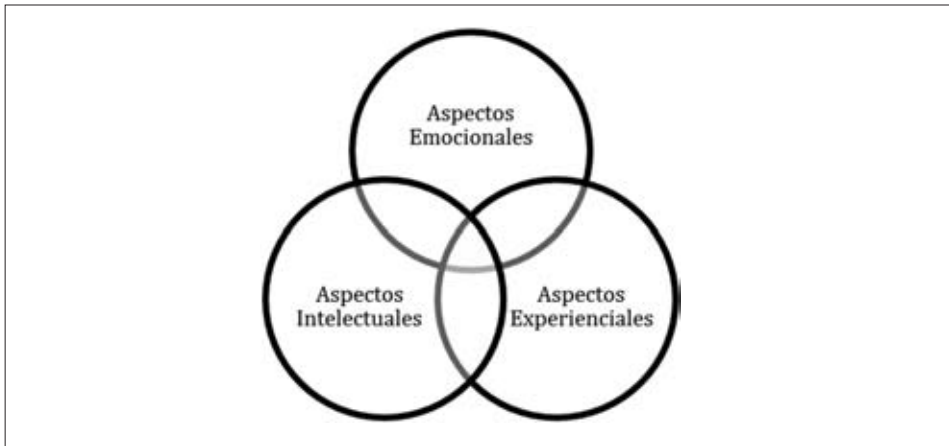
Dada la complejidad organizacional de las UCs y su coexistencia con los centros de formación locales ubicados en diversos países, las UCs deben contar con una plataforma de aprendizaje sobre la cual se apoye toda la oferta formativa de la misma. Así mismo, como el principal objetivo de la UC es promover el desarrollo de los futuros líderes de la organización, es imprescindible que se aborde un modelo integral de aprendizaje. El desarrollo de los líderes se da tanto a nivel de competencias intra e interpersonales que forman en ellos modelos acertivos de sí mismos y les permite desempeñarse en un diverso número de roles dentro de la organización, como también a nivel de redes de relaciones interconectadas que potencian la cooperación e intercambio de recursos creando valor organizacional (Day, 2000: 584-585).

A pesar de la dificultad de la tarea debido a las diferentes experiencias, conocimientos y enfoques de los participantes, es imperativo que la UC conozca y entienda a los participantes, además de diseñar programas que tomen en consideración sus estilos de aprendizaje y objetivos propios así como los de la organización. Este enfoque tiene el objetivo principal de desarrollar e involucrar a los participantes de manera integral— experiencial, emocional e intelectual—, envolviéndoles de manera activa en el proceso de aprendizaje (Distefano y otros, 2005: 42-45).

Según los expertos en formación de directivos, los principales aspectos a tener en cuenta en un modelo integral—Ver Diagrama 1—son los aspectos intelectuales, emocionales y experienciales (Strebel y Keys, 2005: 13).

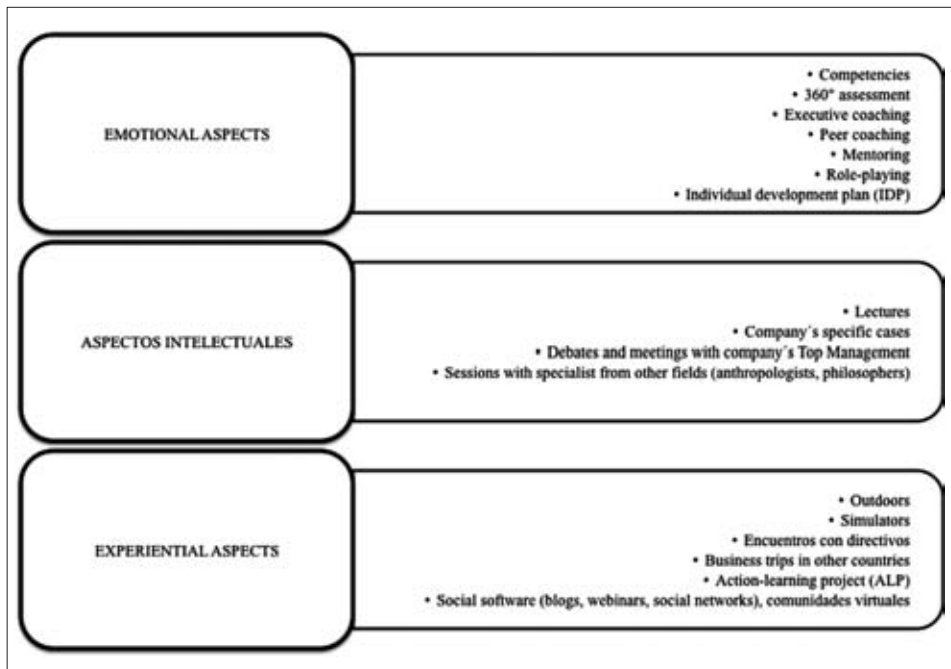
Así mismo, según las recomendaciones de expertos en aprendizaje de adultos (Knowles, 1989: 83), para asegurarse una formación balanceada, alineada con ne-

Diagrama 1. Modelo integral de aprendizaje



Fuente: Strebel and Keys, 2005.

Diagrama 2. Metodologías de aprendizaje



Fuente: elaboración propia.

cesidades reales de las empresas, 'aprender haciendo' (*learning-by-doing*) debería constituir el 70% de un plan de formación y desarrollo, las mentorías el 20% y las conferencias académicas el 10%.

El siguiente diagrama resume algunas de las metodologías utilizadas para desarrollar cada uno de los aspectos fundamentales antes mencionados:

5. INDICADORES DE EVALUACION DE LAS UNIVERSIDADES CORPORATIVAS

El principal objetivo de las UCs consiste en fomentar el desarrollo de líderes capaces de mejorar los resultados de la compañía. Por consiguiente, la eficiencia de una UC tiene que reflejarse en mejores indicadores de gestión de la empresa.

Para medir su eficiencia, en general, en las UCs se utilizan diversos tipos de indicadores. Entre ellos se encuentran los indicadores tradicionales, tales como las medidas de evaluación de Kirkpatrick (2006: 44-45) y otras más modernas, que están destinadas a medir el alineamiento entre la formación y la estrategia de la empresa para producir mejores resultados (Holton, 1996, 15; Winfrey, 1999: 29).

Además de los indicadores de formación específicos para cada UC, se recomienda que también se utilicen indicadores de negocios tales como el Retorno en la Inversión (ROI) y Análisis de Costo Beneficio (Phillips, 1996: 42; Rowden, 2005: 32-33).

De acuerdo con los focus groups realizados con las multinacionales participantes en Foros de Universidades Corporativas y la revisión de la literatura, los indicadores más utilizados para evaluar la eficiencia de formación y su efecto en la empresa incluyen:

- a) **Indicadores tradicionales de gestión:** número de programas por participante, participantes por programa, costos por seminario o día de capacitación, cantidad de horas, países participantes en la capacitación, actividad (Kirkpatrick, 2006: 44-45).
- b) **Informes periódicos de actividades.** Algunos centros preparan informes semanales, mensuales y anuales sobre los programas impartidos, sus resultados, comentarios cualitativos y evaluaciones de sesiones (ESADE, 2010: 5).
- c) **Impacto sobre la empresa.** Una de las formas más comunes de medir el impacto de la formación es a través del desarrollo de proyectos prácticos. Estos proyectos son patrocinados por altos directivos de la empresa y sus resultados se presentan a un comité presidido, en muchos casos, por el mismo CEO de la compañía. El grado en el cual se pone en práctica el proyecto es un indicador de su impacto sobre la empresa (Vanthournout y otros, 2006: 19).

Otros indicadores que se pueden utilizar para medir la eficiencia de una UC y su impacto en la ejecución de la estrategia corporativa son los siguientes:

1. **Alineación con la estrategia empresarial.** Son los indicadores relacionados con los planes de sucesión que deberían ser evaluados por la Alta Dirección de la compañía.
2. **Indicadores longitudinales que correlacionan los esfuerzos de la UC con el compromiso de los empleados y su desarrollo profesional.** Estos indicadores pueden medirse a través de encuestas periódicas para medir el clima de trabajo (Bober, 2004: 365).
3. **Auditoría de formación.** Otra forma de hacer evaluaciones es mediante una auditoría que identifique las expectativas de los participantes y las empresas y monitoree las actividades, los instructores, el contenido y la logística de los cursos en tiempo real, a medida que estos se desarrollan (Ilie, 2009: 147).

6. CONCLUSIONES

El presente artículo, basado en la revisión de la literatura y en el desarrollo de proyectos de formación en varias multinacionales españolas y extranjeras, realza la importancia estratégica de las Universidades Corporativas, tanto en la ejecución de la estrategia de la empresa, como en su posicionamiento en el mercado.

Para que las UCs tengan el impacto deseado tienen que estar alineadas con los planes estratégicos de las corporaciones y enfocar su oferta de desarrollo y formación en preparar las futuras generaciones de líderes y gerentes que asegurarán la perdurabilidad de las empresas a largo plazo.

Habiendo surgido como resultado de la mayor complejidad de las empresas y una necesidad de mayor alineamiento de su estrategia, modelo de liderazgo, cultura y valores, las estructuras de las UCs funcionan normalmente matricialmente, y su rol es integrar y asegurar una transferencia de conocimientos y capacidades globales y locales.

Por otro lado, para asegurar su alineamiento con la estrategia corporativa, las UCs tienen que funcionar con indicadores de evaluación que midan el impacto de la formación en los resultados de los negocios. Así mismo, como herramienta de marca y posicionamiento externo de las empresas, las UCs pueden acreditar internacionalmente su calidad, a través de organismos independientes.

Por último, para preparar a los líderes para las necesidades futuras, los líderes de las UCs tienen que estar permanentemente actualizados sobre el entorno en el cual están actuando sus empresas así como sobre los planes estratégicos de las corporaciones. Tienen que pasar de ser expertos en formación y desarrollo, a ser expertos en traducir las necesidades de los negocios en formación práctica, integral, con impacto.

BIBLIOGRAFÍA

- ADLER, G. y otros (2005), “3-dimensional Learning”. En P. Strebel, y T. Keys (eds.), *Mastering Executive Education: How to combine content with context and emotion—the IMD Guide* (pp. 68-83) Harlow, UK: Pearson Education Limited.
- BLACKLER, F. y KENNEDY, A. (2004), “The design and evaluation of a leadership program for experienced chief executives from the public sector”, *Management Learning*, vol. 35, núm 2, 181-203.
- BOBER, C. F. y BARTLETT, K. R. (2004), “The utilization of training program evaluation in corporate universities”, *Human Resource Development Quarterly*, vol. 15, 363–383.
- BOLT, J. F. y CONSOLVER, G. A. (2005), “Creating Strategic Unity through Executive Development”. En J.F. Bolt, (ed.), *The Future of Executive Development*, (pp.150-158). San Francisco: *Executive Development Associates, Inc.*
- CONGER, J. y XIN, K. (2000), “Executive education in the 21st century”, *Journal of Management Education*, vol. 24, 73-101.
- CORPORATE UNIVERSITY XCHANGE (2007), *Leadership 2012: Research Report*, <http://www.corpu.com/leadership/leadership2012/>
- CULLEN, J. y TURNBULL, S. (2005), “A meta-review of the management development literature”, *Human Resource Development Review*, vol. 4, núm 3, 335-355.
- DAY, D. V. (2000), “Leadership development: A review in context”, *The Leadership Quarterly*, vol. 11, núm. 4, 581-613.
- DE VRIES, K. M. y KOROTOV, K. (2007), “Creating transformational Executive Education programs”, *Academy of Management Learning & Education*, vol. 6, núm. 3, 375-387.
- DISTEFANO, J. y otros (2005), “Session scripting”. En P. Strebel. y T. Keys (eds.), *Mastering Executive Education: How to combine content with context and emotion—the IMD Guide* (pp. 42-54)., Harlow, UK: Pearson Education.
- DUKE CORPORATE EDUCATION (2010), “Learning and Development in 2011: A Focus on the future”, *Duke Corporate Education*. <http://www.dukece.com/news-media/news-and-stories/documents/MultiClientStudyWeb.pdf>.
- ESADE (2008, 2009, 2010, 2011), *Corporate University Forum conclusions, Documentos de trabajo*, Madrid: ESADE Business School.
- ESADE (2010), *Custom Programs data base, Documento de trabajo* Madrid: ESADE Business School.
- FRESINA, A. (1997), “The three prototypes of Corporate Universities”, *Corporate Universities Review*, January/February, 34-38.

- HERNDON, S. L. (2001), *Using focus group interviews for preliminary investigation. Qualitative research: Applications in organizational life*, Cresskill, NJ.: Hampton Press.
- HOLTON III, E. F. (1996), "The flawed 4-level evaluation model", *Human Resource Development Quarterly*, vol. 7, 5-21.
- HUGHES, G. D. (2006), "How business education must change", *MIT Sloan Management Review*, vol. 47, núm. 3, 88.
- ILIE, C. (2009), *El impacto de los programas de desarrollo directivo en la estrategia empresarial*. Tesis doctoral en la Universidad Pontificia Comillas-ICADE. Madrid <https://www.educacion.es/teseo/mostrarseleccion.do>
- ILIE, C. (2010), *El ADN de la formación para directivos*, Madrid: LID Editorial.
- INTERNATIONAL UNIVERSITY CONSORTIUM FOR EXECUTIVE EDUCATION, UNICON (2005), *Executive Education: Evaluating the return on investment. Bringing the client voice into the debate*, Study by Ashridge for Unicon, www.uniconexed.org
- KAHWAJY, J. y otros (2005), "Emotional Highs". En P. Strebel y T. Keys, (eds.), *Mastering Executive Education: How to combine content with context and emotion—the IMD Guide* (pp.13-20), Harlow, UK: Pearson Education Limited.
- KIRKPATRICK, D. (1994), *Evaluating training programs*, San Francisco. CA: Berrett-Koehler Publishers.
- KIRKPATRICK, D. (2006), "Training and performance appraisal—are they related?", *T + D*, vol. 1, núm. septiembre, 44-45.
- KOLB, D. A. (1984), *Experiential learning: Experience as a source of learning and development*, Englewood Cliffs, NJ.: Prentice-Hall Inc.
- LUI ABEL, A y LI, J (2012), "Exploring the corporate university phenomenon: Development and implementation of a comprehensive survey", *Human Resource Development Quarterly*, vol. 23, núm. 1, 103-126.
- MAZZA, C. (2004), "Rethinking management education for the 21st century", *Management Learning*, vol. 35, núm. 3, 349-352.
- MEISTER, J. C. (1998), *Corporate Universities: Lessons in Building a world-class work force*, 2ª ed., New York : McGraw-Hill.
- MOORE, T. E. (1997), "The Corporate University: Transforming Management Education", *Accounting Horizons*, vol. 11, núm. 1, 77-85.
- PHILLIPS, J. (1996), "ROI: The search for best practices", *Training & Development*, vol. 50 núm. 2, 42-47.
- PRINCE, C. H. y STEWART, J. (2002), "Corporate universities—an analytical framework", *Journal of Management Development*, vol. 21, núm. 10, 794-811.
- RADEMAKERS, M. (2005), "Corporate universities: driving force of knowledge innovation", *Journal of Workplace Learning*, vol. 17 núm. 1/2, 130-136.

- ROWDEN, W. R. (2005), "Exploring methods to evaluate the return-on-investment from training", *Business Forum*, vol. 27, núm. 1, 31-36.
- STREBEL, P. y KEYS, T. (2005), "High impact Learning". En P. Strebel y T. Keys (eds.), *Mastering Executive Education: How to combine content with context and emotion—the IMD Guide* (pp. 1-8) Harlow, UK: Pearson Education Limited.
- VANTHOURNOUT, D. y otros (2006), *Return on learning. Training for High Performance at Accenture*, Chicago: Agate Publishing.
- WINFREY, E. C. (1999), "Kirkpatrick's Four Levels of Evaluation", en B. Hoffman (Ed.), *Encyclopedia of Educational Technology*, www.coe.sdsu.edu/EET