



UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA

UNIDAD DE POSTGRADOS

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**TESIS PRESENTADA PARA OPTAR POR EL GRADO DE MAGISTER EN
ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

TEMA DE TESIS

**ESTUDIO DEL IMPACTO EN EL CLIMA LABORAL Y LOS COSTOS DE
LAS EMPRESAS PRIVADAS DEL SECTOR DE SERVICIOS DE LA
CIUDAD DE GUAYAQUIL POR LA IMPLEMENTACIÓN DE
UNIVERSIDADES CORPORATIVAS**

AUTORES:

ADOLFO PLÚA HERRERA

JOHANA YÁNEZ BLUM

DIRECTOR DE TESIS:

DR. NICOLÁS RIVERA HERRERA

GUAYAQUIL- ECUADOR

FEBRERO 2015

DECLARATORIA DE RESPONSABILIDAD

Los conceptos desarrollados, análisis realizados y las conclusiones del presente trabajo, son de exclusiva responsabilidad de los autores.

Guayaquil, febrero de 2015

Ing. Adolfo Efraín Plúa Herrera

CC: 0916648033

Ing. Johana Colombia Yánez Blum

CC: 0919770313

ÍNDICE GENERAL

CAPÍTULO I	4
EL PROBLEMA	4
1.1. Diagnóstico de la situación	4
1.2. Formulación del problema	5
1.2.1. Variables e indicadores	5
1.3. OBJETIVOS	7
1.4. JUSTIFICACIÓN	8
1.5. DELIMITACIÓN	8
CAPÍTULO II	10
MARCO TEÓRICO	10
2.1 FUNDAMENTACIÓN CIENTÍFICA.....	10
2.1.1 Gestión del Talento Humano.....	10
2.1.2 Gestión por competencias	11
2.1.3 Proceso de formación y desarrollo	12
2.1.3.1 Evaluación de necesidades	13
2.1.3.2 Diseño	14
2.1.3.3 Implementación o ejecución	15
2.1.3.4 Evaluación de la capacitación	15
2.1.3.5 Planes de carrera	17
2.1.4 Clima organizacional.....	17
2.1.4.1 Definición	17
2.1.4.2 Dimensiones del Clima Laboral	18
2.1.4.3 Metodología del instituto Great Place to Work®	23
2.1.5 Conceptos básicos de Estrategia	25
2.1.6 Desarrollo de los líderes y de la organización	28
2.1.7 Estrategias para invertir en capital humano.....	30
2.1.8 Universidad corporativa.....	32
2.1.8.1 Definición	32

2.1.8.2	Funciones de la universidad corporativa.....	33
2.1.8.3	Niveles de la Universidad Corporativa.....	35
2.1.8.4	Diferencias entre entrenamiento y una universidad corporativa.....	37
2.1.8.5	Globalización de la universidad corporativa.....	39
2.1.8.6	Universidad Corporativa en Latinoamérica.....	40
2.1.9	Marco normativo.....	41
2.2	HIPÓTESIS GENERAL.....	42
CAPÍTULO III.....		43
METODOLOGÍA.....		43
3.1	MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN.....	43
3.2	POBLACIÓN Y LA MUESTRA.....	43
3.3	INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS.....	44
3.4	PROCEDIMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN.....	45
CAPÍTULO IV.....		47
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.....		47
4.1 ENCUESTAS A LOS RESPONSABLES DE RECURSOS HUMANOS O CAPACITACIÓN DE LAS EMPRESAS OBJETO DE ESTUDIO.....		47
4.1.1	Pregunta 1.....	47
4.1.2	Pregunta 2.....	48
4.1.3	Pregunta 3.....	49
4.1.4	Pregunta 4.....	50
4.1.5	Pregunta 5.....	51
4.2 ANALISIS DE RESPUESTAS A ENTREVISTAS A LOS RESPONSABLES DE RECURSOS HUMANOS.....		54
4.2.1.	Pregunta 1.....	54
4.2.2	Pregunta 2.....	55
4.2.3	Pregunta 3.....	56
4.2.4	Pregunta 4.....	57
4.2.5	Pregunta 5.....	58
4.2.6	Pregunta 6.....	59

4.2.7	Pregunta 7.....	60
4.2.8	Pregunta 8.....	60
4.2.9	Pregunta 9.....	61
4.3	ANÁLISIS DE RESPUESTAS A ENTREVISTAS DE 2 EXPERTOS.....	62
4.3.1	Pregunta 1.....	62
4.3.2	Pregunta 2.....	63
4.3.3	Pregunta 3.....	64
4.3.4	Pregunta 4.....	65
4.3.5	Pregunta 5.....	65
4.3.6	Pregunta 6.....	66
4.3.7	Pregunta 7.....	67
4.3.8	Pregunta 8.....	67
4.3.9	Pregunta 9.....	68
4.3.10	Pregunta 10.....	69
4.5	ANÁLISIS DOCUMENTAL.....	70
4.6.1	Información general de las empresas.....	70
CAPÍTULO V.....		72
LA PROPUESTA.....		72
5.1.	MODELO DE UNIVERSIDAD CORPORATIVA: PILARES CLAVES .	72
5.1.1	ESTRUCTURA ACADÉMICA.....	73
5.1.2	ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA.....	75
5.1.3	GESTIÓN DEL TALENTO.....	77
5.2	PROCESO DE IMPLEMENTACIÓN.....	79
5.2.1	PLANIFICAR.....	80
5.2.2	IMPLEMENTAR.....	81
5.2.3	ADMINISTRAR.....	82
CAPÍTULO VI.....		84
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....		84
6.1	Conclusiones.....	84
6.2	Recomendaciones.....	88
BIBLIOGRAFÍA.....		90
Fuentes reales:.....		90

Fuentes de internet:	92
ANEXO 1	94
MODELO GREAT PLACE TO WORK.....	94
ANEXO 2	95
CUESTIONARIO DIRIGIDO A RESPONSABLE DE RECURSOS HUMANOS	95
ANEXO 3	99
CUESTIONARIO DIRIGIDO A RESPONSABLE DE RECURSOS HUMANOS	99
ANEXO 4	102
CUESTIONARIO DIRIGIDO A EXPERTO EN UNIVERSIDADES CORPORATIVAS.....	102
ANEXO 5	104
INFORMACIÓN GENERAL DE EMPRESAS OBJETO DE ESTUDIO.....	104
ANEXO 6	105
INFORMACIÓN FINANCIERA DE EMPRESAS OBJETO DE ESTUDIO	105

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA No. 1:	DIFERENCIAS BASICAS ENTRENAMIENTO Y UNIVERSIDAD CORPORATIVA.....	38
TABLA No. 2:	UNIDADES DE OBSERVACION.....	44
TABLA No. 3:	DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO DE INVESTIGACIÓN.....	45
TABLA No. 4:	DATOS GENERALES DE EMPRESAS OBJETO DE ESTUDIO.....	70

ÍNDICE GRÁFICOS

GRÁFICO No. 1: Universidad corporativa complementa la universidad tradicional.....	47
GRÁFICO NO. 2: Convenios con universidades.....	48
GRÁFICO NO. 3: Tipos de instalaciones.....	49
GRÁFICO NO. 4: Estructura del departamento de capacitación.....	50
GRÁFICO NO. 5: Número de programas ofertados.....	51
GRÁFICO NO. 6: Aspectos incorporados por la universidad corporativa.....	54
GRÁFICO NO. 7: Proceso de creación de la universidad corporativa	55
GRÁFICO NO. 8: Aspectos del clima laboral influenciados por la universidad corporativa	56
GRÁFICO NO. 9: Compromiso influenciado por universidades corporativas.....	57
GRÁFICO NO. 10 Incremento en nivel de satisfacción.....	58
GRÁFICO NO. 11: Competencias empresariales beneficiadas	59
GRÁFICO NO. 12: Procesos internos impactados por los planes de formación.....	61
GRÁFICO NO. 13: Universidades corporativas en el Ecuador	62
GRÁFICO NO. 14: Número de universidades corporativas implementadas.....	63
GRÁFICO NO. 15: Proceso de creación	64
GRÁFICO NO. 16: Beneficios detectados.....	65
GRÁFICO NO. 17: Aspectos modificados por la universidad corporativa	66
GRÁFICO NO. 18: Beneficios de la universidad corporativa	66
GRÁFICO NO. 19: Factores claves del éxito	67
GRÁFICO NO. 20: Estructura de la universidad corporativa	68
GRÁFICO NO. 21: Tiempo de implementación de universidad corporativa	69
GRÁFICO NO. 22: Modelo de universidad corporativa.....	73

GRÁFICO NO. 23: Organigrama propuesto para la universidad corporativa.....	76
GRÁFICO NO. 24: Procesos universidad corporativa.....	79
GRÁFICO NO. 25: niveles de evaluación de la capacitación.....	83



UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA SEDE GUAYAQUIL

ESTUDIO DEL IMPACTO EN EL CLIMA LABORAL Y LOS COSTOS DE LAS EMPRESAS PRIVADAS DEL SECTOR DE SERVICIOS DE LA CIUDAD DE GUAYAQUIL POR LA IMPLEMENTACION DE UNIVERSIDADES CORPORATIVAS

Autores: Ing. Adolfo Plúa Herrera, e-mail: a_plua@hotmail.com

Ing. Johana Yáñez Blum, e-mail: jyanezbl@gmail.com

Director de Tesis: Dr. Nicolás Rivera Herrera

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Febrero 2015

Línea de Investigación: Diseño y Comportamiento Organizacional

Palabras clave: universidad corporativa, clima laboral

RESUMEN

La universidad corporativa es un modelo de gestión del conocimiento y del talento humano dentro de las organizaciones, quienes buscan ser cada día más competitivos y por ende obtener una ventaja diferenciadora frente a los demás. Sin embargo, no siempre la alta inversión en la capacitación se traduce en el éxito del desempeño de los colaboradores y en consecuencia de los resultados organizacionales. Adicionalmente los programas de capacitación no están alineados a los objetivos estratégicos de las empresas y por ende no tienen un alcance de largo plazo. A través de este estudio compuesto por instrumentos de medición como son: resultados de encuestas, entrevistas a encargados de los Departamentos de Recursos Humanos, entrevista a expertos, e información documental; se pretende determinar el impacto de la implementación del modelo de universidad corporativa en el clima laboral y en los costos en las empresas privadas en Guayaquil.

Adicionalmente, se plantea implementar un modelo de universidad corporativa compuesto por la estructura académica, una estructura administrativa y la gestión del talento humano. Se describe el proceso de creación de una universidad corporativa resumido en las macro tareas de planificar, implementar y administrar.



UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA SEDE GUAYAQUIL

IMPACT STUDY ON THE WORK ENVIRONMENT AND COSTS OF PRIVATE COMPANIES SERVICES OF THE CITY OF GUAYAQUIL FOR IMPLEMENTATION OF THE CORPORATE UNIVERSITY

Authors: Ing. Adolfo Plúa Herrera, e-mail: a_plua@hotmail.com

Ing. Johana Yánez Blum, e-mail:jyanezbl@gmail.com

Tutor: Dr. Nicolás Rivera Herrera

MASTER OF BUSINESS ADMINISTRATION

February 2015

Research: Design and Organizational behavior

keywords: Corporate University, work environment

ABSTRACT

The corporate university is a model of knowledge management and human talent within organizations who seek to be increasingly competitive and thereby gain a distinct advantage over others. However, not always the high investment in training is reflected in the success of employee performance and consequently organizational results. Additionally training programs are not aligned to the strategic objectives of companies and therefore have no long-term scope. Through this study comprises measuring instruments such as: results of surveys, interviews with managers of HR departments, expert interviews, and documentary information; aims to determine the impact of the implementation of the model of corporate university in the work environment and costs in private companies in Guayaquil.

Additionally, it proposed to implement a corporate university model composed of the academic structure, administrative structure and talent management. Finally, it described the process of creating a corporate university summarized in macro tasks of planning, implementing and managing.

INTRODUCCIÓN

En la actualidad las organizaciones están en la búsqueda de ser cada día más competitivos y por ende obtener una ventaja diferenciadora frente a los demás, han desarrollado diferentes estrategias de capacitación con el afán de contar con un personal altamente calificado. Sin embargo, no siempre la alta inversión en la capacitación se traduce en el éxito del desempeño de los colaboradores y en consecuencia de los resultados organizacionales. Cuando las necesidades de capacitación no han sido oportunamente determinadas y analizadas, el plan de capacitación de una empresa puede no responder a los requerimientos del negocio, así como también afectar el clima laboral y convertir el presupuesto destinado para la formación, de un rubro de inversión a un gasto. A través de este estudio se busca determinar el impacto en el clima laboral y en los costos en las empresas privadas que han implementado el modelo de la universidad corporativa. En el trabajo de investigación se presenta a continuación los siguientes capítulos:

Capítulo I EL PROBLEMA, se describe brevemente cómo las organizaciones en la actualidad han identificado al conocimiento y a las habilidades del talento humano como un activo intangible, el cual debe ser desarrollado para conseguir los objetivos estratégicos que la empresa se propone. La universidad corporativa es presentada como una de las estrategias del diseño organizacional que pretende hacer que los planes de capacitación en las organizaciones tengan un efecto en los costos y el clima laboral de las organizaciones.

Capítulo II el MARCO TEÓRICO, se hace referencia a algunos conceptos relacionados al tema de investigación, empezando por una descripción de

temas sobre la administración de los recursos humanos, tomando en consideración el enfoque tradicionalista basado en subsistemas y el enfoque basado en competencias, orientado al aspecto cognitivo y conductual. Se continúa con la definición del clima organizacional, sus atributos y dimensiones, se revisa como complemento la metodología del instituto Great Place to Work®. Finalmente en este capítulo, se describe el concepto de universidad corporativa que nos permite entender aspectos generales de este modelo y su evolución en los últimos años. Adicionalmente, ya al final de este capítulo se plantea la hipótesis del problema con sus variables e indicadores.

Capítulo III METODOLOGÍA, se describe el tipo de metodología de investigación que en este caso es de tipo cuantitativa, categoría no experimental y de diseño ex post facto. Luego se identifica el objeto de estudio o unidad de observación, la población, procedimiento de investigación y los instrumentos de recolección de datos como encuestas, entrevistas y observación de información documental.

Capítulo IV ANALISIS E INTERPRETACION DE RESULTADOS, se muestran los resultados obtenidos a partir de la aplicación de los instrumentos de recolección de datos utilizados en las empresas objeto de estudio, que servirán para la aplicación de la propuesta.

Capítulo V LA PROPUESTA, se plantea el desarrollo de un modelo de universidad corporativa basado en los planes de capacitación, conforme a una estructura académica, administrativa y de gestión del talento humano. Adicionalmente se describe el proceso de creación de una universidad corporativa resumido en las macro tareas de planificar, implementar y administrar.

Capítulo VI CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES, se detallan todas las conclusiones obtenidas a partir de la investigación realizada y se da respuesta a los objetivos y a la hipótesis planteada, de la misma forma se

sugieren recomendaciones a los actores de interés que podrían utilizar este documento como referencia para sus proyectos de implementación de universidades corporativas.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

1.1. Diagnóstico de la situación

En el Ecuador desde hace varios años una de las principales preocupaciones de las compañías al entrar en la aldea global es contar con talento humano competente. En la actualidad con más de 15 millones de habitantes en el país, es innegable el crecimiento empresarial en los sectores de servicios, producción, comercial, telecomunicaciones, entre otros. Esto exige una mayor preparación profesional del personal de las organizaciones para contar con las habilidades y conocimientos que permitan diferenciarse del resto, sobre todo considerando la aparición de empresas multinacionales que representan una amenaza para las compañías nacionales que no cuenten con colaboradores capacitados adecuadamente impidiendo obtener ventaja de este activo intangible de gran impacto en el éxito de los negocios.

Dentro de la Administración de los Recursos Humanos, existe el subsistema de Desarrollo del Personal y Organizacional a través del cual se gestiona el aprendizaje y el desarrollo de nuevas habilidades. Para el efecto, las organizaciones han estructurado áreas de capacitación que buscan elaborar los mejores planes de capacitación, lo que va a permitir atraer, mantener y retener al talento. Una de las estrategias que han implementado para asegurar esta efectividad es el esquema de universidades corporativas, cuyo principal objetivo es lograr que los planes de capacitación estén alineados a la estrategia del negocio a través del diseño de una formación homogénea,

reducción de los costos asociados a la capacitación de los colaboradores y fundamentalmente la retención del talento dentro de la organización.

En nuestro país no se ha desarrollado a profundidad modelos de universidades corporativas en empresas locales, sin embargo las multinacionales han introducido sus esquemas de formación que pretenden dotar a las organizaciones de personal altamente capacitado como es el caso de LAN con su Academia Corporativa y la Universidad de la Hamburguesa, constituyéndose en una herramienta estratégica para el desarrollo del talento humano. Basados en esta situación, el presente estudio analiza cómo los planes de capacitación tienen un impacto en el clima laboral y en los costos de las empresas, permitiendo determinar si es factible implementar modelos de universidades corporativas en nuestras empresas ecuatorianas.

1.2. Formulación del problema

¿Cómo influyen los planes de capacitación de las empresas del sector de servicios de la ciudad de Guayaquil en el clima laboral y en sus costos, por la implementación de universidades corporativas?

1.2.1. Variables e indicadores

Variable Independiente

Planes de capacitación

Indicadores

- Horas de capacitación dictadas al año
- Costo promedio de capacitación por empleado
- Porcentaje de gasto de la empresa destinada a la capacitación

- Nivel de satisfacción de los participantes por las capacitaciones recibidas
- Porcentaje de cumplimiento del plan de capacitación
- Porcentaje de personas que aprobaron los programas de capacitación
- Promedio de calificaciones obtenidas por el personal capacitado

Variable Dependiente

Clima laboral de las empresas de servicios de Guayaquil

Indicadores

- Aspectos de las dimensiones en el clima laboral
- Nivel de satisfacción por la aplicación del aprendizaje en los planes de capacitación para el desarrollo profesional.
- Nivel de comunicación integral sobre el crecimiento en la empresa.
- Satisfacción por la valoración que reciben de la empresa.

Variable Dependiente

Costos de las empresas privadas de servicios de Guayaquil

Indicadores

- Ahorro en costos relacionados a la retención y rotación de empleados.
- Costos de los planes de capacitación respecto al presupuesto total.
- Variación de costos relacionados con la productividad laboral.
- Variación de costos de ejecución de procesos internos relacionados con la disminución de tiempos.

- Variación de costos relacionados a reclamaciones y reposiciones.

1.3. OBJETIVOS

Objetivos Generales

1. Establecer el impacto sobre la ejecución de los planes de capacitación y la estimación en sus costos para obtener un buen clima laboral.
2. Determinar si es factible implementar modelos de universidades corporativas en nuestras empresas ecuatorianas.

Objetivos Específicos

1. Analizar la estructura de los planes de capacitación de las empresas de servicios y de venta al por menor de la ciudad de Guayaquil, con respecto a la mejora de los procesos internos.
2. Determinar los resultados de clima laboral de las empresas de servicios y de venta al por menor de la ciudad de Guayaquil, relacionados a los planes de capacitación ejecutados.
3. Presentar una estructura organizacional para la implementación de universidades corporativas en la ciudad de Guayaquil.
4. Analizar los resultados de las encuestas de clima laboral de las empresas seleccionadas y establecer relaciones con la adopción de la universidad corporativa.
5. Comparar los costos de la empresa antes y después de la implementación de la universidad corporativa en las empresas estudiadas.

1.4. JUSTIFICACIÓN

Si la estrategia de capacitación que están utilizando las empresas es efectiva se logrará atraer y retener al talento humano. Así se podrán canalizar los esfuerzos y la inversión de capacitación hacia programas de formación que respondan a las necesidades reales del negocio. Los ejecutivos de la Administración de Recursos Humanos tendrán la certeza de que la inversión que están realizando se verá reflejada en el cumplimiento de las metas globales de la organización. Lo que sería la base para pensar en el modelo de universidad corporativa dentro de la empresa. Se considera importante abordar este tema e investigarlo para tratar de influenciar de alguna forma en las organizaciones en las que no existe el concepto de universidades corporativas, y cuya implementación tendría efectos positivos en las mismas.

1.5. DELIMITACIÓN

CAMPO: Empresas Comerciales

ÁREA: Áreas Administrativas

ASPECTO: Desarrollo de los planes de capacitación

TEMA:

ESTUDIO DEL IMPACTO EN EL CLIMA LABORAL Y LOS COSTOS
DE LAS EMPRESAS PRIVADAS DEL SECTOR DE SERVICIOS DE
LA CIUDAD DE GUAYAQUIL POR LA IMPLEMENTACION DE
UNIVERSIDADES CORPORATIVAS

PROBLEMA:

¿Cómo influyen los planes de capacitación en las empresas del sector de servicio de la ciudad de Guayaquil para el impacto en el clima laboral y en sus costos para poder implementar la Universidad Corporativa?

DELIMITACIÓN ESPACIAL:

Empresas comerciales de la ciudad de Guayaquil

DELIMITACIÓN TEMPORAL:

La investigación se realizará desde marzo de 2013 hasta febrero 2015.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 FUNDAMENTACIÓN CIENTÍFICA

La investigación está enmarcada dentro de los procesos para el desarrollo de personas, a través de los planes de formación. Identificando que la capacitación es fundamental para el desarrollo profesional y un apoyo indispensable para que los colaboradores tengan un desempeño adecuado acorde a las tareas que el cargo les exige y logren los objetivos que las empresas se plantean. En la actualidad la gestión del conocimiento repercute en la administración del talento humano, por lo que la alta dirección está en una búsqueda permanente de las mejores herramientas para atraer al personal, formarlo, retenerlo y reconocerlo, y así asegurar el éxito de la organización en medio de un entorno competitivo, exigente y cambiante.

2.1.1 Gestión del Talento Humano

La administración de las personas ha pasado por diferentes enfoques desde las relaciones industriales, luego por la administración de recursos humanos hasta llegar a la Gestión del Talento Humano, en la cual el principal objetivo es brindar una asesoría interna para asumir actividades estratégicas que otorguen valor a la organización y sus miembros. De acuerdo a lo establecido por Chiavenato (2000), esta administración de recursos humanos se centra en seis procesos dinámicos e interactivos, entre los cuales encontramos procesos para incorporar, organizar, recompensar, desarrollar, retener y auditar a las personas (p 13 – 17).

La importancia de este enfoque radica en que los Departamentos de Recursos Humanos deben dirigir sus esfuerzos a integrar los procesos que parten de la creación de una estructura organizacional, estableciendo las competencias y funciones de cada cargo. A partir de esto se selecciona al personal idóneo, que luego a través de esquemas de formación y desarrollo se les proveerá de las herramientas requeridas para el desempeño de su función. Adicionalmente se estructuran los mecanismos de medición y reconocimiento, que luego se traducen en la retención del talento humano de la empresa.

2.1.2 Gestión por competencias

Por otro lado se tiene el modelo de Gestión de Competencias propuesto por Alles, M. (2007) quien indica que las competencias son “el conjunto de aptitudes, conocimientos, habilidades y actitudes expresadas en conductas y hábitos efectivos, puestos en práctica para desempeñarse de manera destacada y lograr resultados exitosos” (p. 15). Siendo el desarrollo de estas habilidades responsabilidad conjunta entre el área de Recursos Humanos y los gerentes de línea, que deben realizar seguimiento y propiciar situaciones que ayuden al desarrollo de su personal.

Según Fernández, J. (2006) la gestión por competencias introduce conceptos que permiten flexibilizar la dirección de empleados para poder adaptarse a las necesidades de la organización, a través de la definición de perfiles de competencias. Adicionalmente para su adecuada aplicación debe estar ligada a principios en los cuales se establece que los recursos humanos constituyen un input esencial para la definición de la estrategia de la empresa, constituyen el principal activo de los recursos humanos, que un puesto de trabajo no es algo imprescindible para la organización, la compensación debe tomar como base las competencias y el desempeño y finalmente que la gestión de los puestos de trabajo da paso a otra dinámica de desempeño de las personas. (p. 21 – 25) Estos perfiles de competencias propuestos por Fernández deben ser elaborados de manera adecuada

respondiendo a las necesidades del negocio, recordando siempre que el desempeño adecuado del personal no sólo está enfocado en realizar bien una tarea, sino que las actividades que se ejecuten apunten a los objetivos del negocio.

Para Alles, M. (2007) existen dos tipos de competencias: organizacionales y las competencias específicas o funcionales. Las primeras se refieren a los comportamientos que reflejan la estrategia y las ventajas competitivas que una empresa desea hacer prevalecer y son comunes para todos los empleados de la organización. Las segundas, son propias de un área en particular, constituyen las competencias requeridas para el desempeño de un puesto. El beneficio de este nuevo enfoque radica en que permite alinear al recurso humano con los objetivos estratégicos de la organización, a través de la definición, establecimiento y manejo de criterios de desempeño. La gestión de recursos humanos se centra en identificar las necesidades en términos de competencias, mejorar estas en los colaboradores y obtener resultados a través de la alineación de toda la organización (p. 18 - 19).

El enfoque de Alles, M. se vuelve indispensable para poder alinear todos los procesos de recursos humanos, de esta manera los esfuerzos de capacitación van a apuntar al desarrollo de competencias que han sido analizadas tanto a nivel del negocio como a nivel funcional lo que permite la ejecución de un cargo en particular. Por lo tanto, los resultados esperados van a estar más alineados a los objetivos de la organización y por ende al analizar y definir las competencias se asegura que se ha clarificado el desempeño esperado de los colaboradores. En consecuencia, esto ayudaría a consolidar una cultura de alto desempeño.

2.1.3 Proceso de formación y desarrollo

Las organizaciones actualmente compiten no sólo en productos, servicios y tecnología, especialmente se están enfocando en potenciar las competencias que poseen sus talentos para establecer una ventaja frente a sus competidores. Es así que Bohandler y Snell establecen que como

resultado de la capacitación los empleados pueden ser más efectivos en el puesto de trabajo y desempeñar otros cargos en áreas distintas o niveles más altos. Cuando se refiere al proceso de capacitación y desarrollo se debe entender a la capacitación como la encargada de cubrir brechas de desempeño a corto plazo, mientras que a través del desarrollo se busca, según Alles, M. (2007) “ampliar las habilidades de una persona para responsabilidades futuras”. (p. 294)

La capacitación debe contribuir a la consecución de las metas de la organización, por lo tanto cada etapa del proceso debe ser manejado de manera eficiente partiendo desde la adecuada determinación de las necesidades de capacitación, pasando por la definición de los objetivos de conocimiento y desempeño esperados, construcción del contenido hasta la evaluación final y monitoreo de los programas, así como de la gestión eficiente de capacitación. Esto asegurará que el conocimiento tanto de productos, servicios y procesos, así como la adquisición de las habilidades serán herramientas que le permitirán a los colaboradores alcanzar los resultados esperados.

2.1.3.1 Evaluación de necesidades

La evaluación de las necesidades debe partir del análisis de la organización, en donde se estudie el ambiente, la estrategia y los objetivos organizacionales, así como los recursos, para lograr determinar dónde debe apuntar específicamente la capacitación. Se debe analizar las tareas para poder determinar cuáles son las actividades y los conocimientos necesarios para desarrollarlas de manera efectiva. Finalmente se debe efectuar un análisis de las personas en dónde podamos identificar las brechas de desempeño, y así definir los conocimientos y habilidades que se requieren desarrollar.

2.1.3.2 Diseño

Bohlander y Snell, (2013) establecen que una vez que se han determinado las necesidades de capacitación se debe continuar con la etapa de diseño, de tal forma que un análisis adecuado de las necesidades levantadas nos conduzca programas de capacitación exitosos. Este diseño de la capacitación se debe centrar en cuatro aspectos fundamentales:

- **Objetivos instruccionales:** los cuales describen las habilidades o conocimientos que se deben adquirir, así como las actitudes que se deben modificar. Es decir, permiten establecer los resultados deseables en términos de desempeño.
- **Disposición y motivación de los capacitandos:** se debe determinar si cuentan con el conocimiento y habilidades previas requeridas, y determinar las diferencias individuales. Por otro lado, es importante que las personas que recibirán la capacitación reconozcan la necesidad de adquirir nuevos conocimientos y mantengan el deseo de aprender.
- **Principios de aprendizaje:** enfocados en establecimiento de metas, importancia de la presentación, modelado, diferencias individuales, práctica activa y repetición, aprendizaje global frente al aprendizaje parcial, aprendizaje masivo frente al distribuido y retroalimentación y refuerzo.
- **Características de los instructores:** el éxito de una capacitación depende además de las habilidades de enseñanza y de las características de los responsables de impartir la instrucción. (p. 300 – 304)

Los procesos de capacitación y formación deben partir por lo tanto de un adecuado diseño, en donde los objetivos que se planteen deben responder a la necesidad real y al desempeño esperado por la empresa. Caso contrario sólo se obtendrá excelentes evaluaciones de un instructor, buenos comentarios de los participantes, pero ningún o escaso conocimiento y peor

aún se podrán identificar habilidades que se hayan logrado transferir al puesto de trabajo. Por lo tanto, se habrá destinado tiempo y dinero a una actividad que no representará ningún retorno o beneficio para la organización.

2.1.3.3 Implementación o ejecución

Si bien es cierto las etapas anteriores son fundamentales para el éxito de la capacitación, es a través de la etapa de ejecución en donde definimos los mejores métodos que se deberán aplicar para llevar a cabo la capacitación. Chiavenato (2009), define que la capacitación puede ser realizada de varias maneras, ya sea en el puesto de trabajo o mediante técnicas de clase. Estas técnicas se pueden clasificar por el tipo de contenido, el tiempo o el lugar. En el primer caso puede tratarse lecturas, dramatización, estudio de casos o simulaciones. En el caso del tiempo, se consideran dos momentos: antes del ingreso a la empresa cuando se realiza la inducción a la compañía, o después del ingreso. Y por el lugar, pueden ser externas e internas (p. 381 – 387).

El diseño adecuado es uno de los factores principales para el éxito de una capacitación, pero al manejarse la formación como un proceso integral, cada una de las etapas cumple un papel importante para la consecución de los objetivos planteados. Es necesario identificar que para la ejecución de los planes de formación, se tengan en consideración las formas y técnicas más apropiadas de acuerdo al momento y al lugar en que se llevarán a cabo las actividades de capacitación. Así se logrará la alineación con los resultados esperados.

2.1.3.4 Evaluación de la capacitación

Para lograr determinar el éxito de una capacitación es fundamental realizar un proceso de medición, en donde se pueda analizar aspectos como: costos, calidad, servicio, rapidez y resultados. Existe un modelo establecido por

Kirkpatrick en el cual se consideran cuatro niveles de evaluación de la capacitación:

- Reacción: para determinar la satisfacción de los participantes sobre la capacitación recibida.
- Aprendizaje: mide en qué medida los participantes adquirieron los nuevos conocimientos esperados.
- Desempeño o aplicación: evalúa si las habilidades y conocimientos aprendidos son llevados a la práctica en el puesto de trabajo.
- Resultado o impacto: para medir el efecto de la capacitación en los resultados de la organización.

Chiavenato (2009) indica que se incluye además un quinto nivel que se refiere al rendimiento de la inversión, que mide “el valor que la capacitación agrega a la organización en términos de rendimiento de la inversión realizada”. (p.388)

Para los ejecutivos de una organización el éxito de una capacitación debe traducirse en resultados tangibles y medibles. Siendo una ardua tarea para el departamento de recursos humanos o de capacitación, demostrar de manera objetiva el éxito de un proceso de formación. Para lograrlo, las áreas de capacitación o recursos humanos deben tener el conocimiento suficiente que le permita establecer los mejores mecanismos para poder evaluar el impacto que ha tenido las actividades de capacitación en los empleados y más aún en el negocio. Por lo tanto, la implementación de los diferentes niveles de evaluación, servirán para poder demostrar la satisfacción de los participantes, el grado de aprendizaje en relación a los contenidos, la transferencia al puesto de trabajo y finalmente el impacto y el retorno de la inversión, generando así información para la toma de decisiones.

2.1.3.5 Planes de carrera

Los planes de carrera surgen como una medida a través de la cual las organizaciones preparan a sus colaboradores para desempeños futuros. Mondy (2010) define la planeación de carrera como “un proceso continuo a través del cual un individuo establece metas para su carrera e identifica los medios para lograrlos”. (p. 224) Dentro de los métodos para el desarrollo de las personas se pueden encontrar la rotación de puestos, puestos de asesoría, aprendizaje práctico, asignación de proyectos, participación en cursos, ejercicios de simulación y coaching. Para las universidades corporativas la trascendencia que tienen los planes de carrera es que son la base del desarrollo profesional y la preparación de los colaboradores para futuros ascensos.

2.1.4 Clima organizacional

2.1.4.1 Definición

Según Schneider, B., Barbera, K. (2014) el clima organizacional se refiere al conjunto de percepciones que los colaboradores tienen de la organización en términos de prácticas, políticas, procedimientos, rutinas y reconocimientos. (p. 46). Según esta definición, el clima organizacional parte de la base de la percepción individual de cada colaborador, por lo que puede ser bastante subjetiva y sujeta a juicios que podrían estar en determinado instante fuera de contexto. Esta subjetividad podría presentar inconvenientes para determinar cómo actuar en una u otra situación ya sea individual o grupal, es por esto que las organizaciones generalmente estructuran el relevamiento de la información del clima a través de encuestas que están estructuradas por dimensiones o áreas de interés general para la organización, temas específicos dentro de las dimensiones y departamentos dentro de la organización. Es también imprescindible considerar que la adecuada definición de políticas y su cumplimiento generan un clima organizacional de satisfacción para los colaboradores.

Por otro lado, según Chiavenato (2000) los seres humanos deben constantemente adaptarse a las diferentes situaciones que se le presentan, esta adaptación les proporciona un equilibrio emocional. Este equilibrio se logra a través de la satisfacción de necesidades fisiológicas y de seguridad, pero también de la satisfacción de necesidad de autoestima, de afiliación y de autorrealización. Cuando no logran satisfacerse desencadenan un problema, sobre todo cuando la satisfacción depende de otras personas, y cuando hablamos de otras personas en las organizaciones, puede tratarse de figuras de autoridad, ante lo cual el rol del líder es clave. Por lo tanto, el clima organizacional se refiere al ambiente interno que existe entre los miembros de la organización y está relacionado con el grado de motivación de los empleados. (p. 84 – 86)

En las organizaciones de alto desempeño que están preocupadas por el bienestar de sus colaboradores, el clima laboral es un claro termómetro que muestra la situación actual del ambiente que se vive al interior de la organización en términos de satisfacción y compromiso por parte de los empleados. Por lo cual su monitoreo aporta considerablemente a la determinación de los planes de acción que se deberán poner en práctica, en caso de detectar áreas con oportunidades de mejora.

2.1.4.2 Dimensiones del Clima Laboral

Impacto de la Capacitación

En el ámbito del clima laboral como ya se había mencionado existen varias dimensiones que cada organización adopta de acuerdo a su cultura organizacional, valores y filosofía. Una de ellas es el impacto de la capacitación y los entrenamientos que la organización provee a los colaboradores. Según Schneider, B., Barbera, K. (2014) el entrenamiento se refiere al proceso a través del cual los colaboradores adquieren conocimiento para ejecutar sus trabajos. Los colaboradores pueden recibir más entrenamiento cuando ingresan por primera vez a la organización, pero muchos colaboradores pueden seguir recibiendo entrenamiento a lo largo de

su estancia en la organización, ya sea para actualizar sus habilidades o para prepararse para nuevos desafíos. A pesar de que el objetivo del entrenamiento es mejorar el conocimiento relacionado al trabajo este puede dar una señal acerca de la cultura y el clima organizacional a nuevos empleados (p. 47). En este sentido es importante estructurar planes de capacitación que puedan no solamente mejorar las habilidades y conocimientos de los colaboradores sino también mejorar el bienestar de las personas dentro de la organización y por lo tanto generar posteriormente un efecto positivo a nivel grupal, departamental y en última instancia organizacional.

Logro de resultados

El éxito de los planes de capacitación se ven reflejados en el logro de los resultados de la compañía, siendo este uno de los principales objetivos de las universidades corporativas. Este aspecto está asociado al desempeño individual, departamental y de la organización; el logro de los resultados es otra de las dimensiones que comúnmente se miden en las encuestas de clima laboral de allí la importancia de determinar en qué medida el clima organizacional está relacionado al desempeño de la organización. En este sentido, Schneider, B., Barbera, K. (2014) dividen los resultados en los siguientes grupos:

1. Resultados a nivel individual: Tres categorías de desempeño individual son consideradas:
 - a. Desempeño central: Se refiere a que tan bien los colaboradores ejecutan las tareas establecidas como esenciales de sus cargos.
 - b. Comportamiento ciudadano organizacional: Se refiere a que tanto los colaboradores contribuyen a sus organizaciones por encima o más allá de las responsabilidades del cargo, ayudando a compañeros, promoviendo la integración y cuidando los intereses de la organización por encima de intereses externos.

- c. Desempeño contraproducente: Se refiere al comportamiento que va en contra de la efectividad de la organización, con falta de participación y destructivo.
2. Resultados a nivel de Áreas: En este caso se evalúa los resultados a nivel de rentabilidad financiera y eficiencia operacional, las cuales tienen indicadores claramente definidos y medibles dentro de las organizaciones.
 3. Resultados a nivel de organización: Son considerados en este caso dos niveles de resultados que son el enfoque estratégico y la diferenciación estratégica, la falta de estos dos aspectos son considerados debilidades en los que respecta a la cultura organizacional y el clima organizacional. (p. 48).

Tal como se indica en los párrafos precedentes, el desempeño de las organizaciones parte siempre de los desempeños individuales de cada uno de sus miembros, las áreas que los conforman y la dirección estratégica de los directivos. Por una parte, los individuos a través de sus diferentes tipos de comportamiento pueden mejorar el desempeño del área o por el contrario empeorarlo, por esto es muy importante identificar a los colaboradores de mejor desempeño y convertirlos en agentes de cambio de las áreas para que lleven a sus compañeros a través del camino que la organización ha trazado a través de sus directivos. Por último, la organización a través de sus directivos debe establecer los objetivos estratégicos y la búsqueda constante de la diferenciación con los competidores.

Cultura Organizacional

De acuerdo a Schneider, B., Barbera, K. (2014), la cultura organizacional se refiere a un entendimiento de los significados y el comportamiento en una organización, es decir manifestaciones profundas (asunciones fundamentales, valores, creencias, etc) que no son visibles per se. Sin

embargo, el entendimiento de la cultura de una organización es visible a través de artefactos de nivel superficial, incluyendo símbolos (Ej: logos y espacio físico), lenguaje organizacional (Ej: eslogans y jergas), narrativas (Ej: cuentos y sagas) y practicas (Ej: rituales y ceremonias). Las manifestaciones culturales están enraizadas en la historia de la organización, llegando a integrarse por generaciones y que generalmente se resisten a cambiar. (p. 45).

Las organizaciones sobre todo las que tienen un alcance de multinacional generalmente tienen culturas organizacionales claramente identificadas, es por ello que perduran en el tiempo, sin embargo, para esta cultura organizacional sea asimilada y practicada por los colaboradores de una organización se requiere un constante trabajo de difusión y comunicación de los pilares que conforman esta cultura.

Por otro lado, Schein, E.H. (2010), propone tres niveles de análisis de la cultura que son:

1. Artefactos: Incluye todos los fenómenos que se podrían ver, escuchar y sentir como:
 - Estructuras visibles, perceptibles y procesos.
 - Comportamiento observado.
2. Creencias y valores expuestos:
 - Ideales, metas, valores y aspiraciones.
 - Ideologías.
 - Racionalizaciones que pueden ser o no congruentes con el comportamiento y otros artefactos.
3. Hipótesis subyacentes básicas: Inconsciente, tomado de grandes creencias y valores. Determina el comportamiento, percepción, pensamiento y sentimientos. . (p. 23-24).

Como podemos apreciar la cultura organizacional está compuesta de elementos físicos o tangibles y de elementos intangibles, por lo general entre los dos grupos mencionados, el primero es fácilmente conseguido por las organizaciones, ya que implica la inversión en infraestructura y recursos materiales, los cuales son alcanzables en empresas rentables. Por otra parte, los elementos intangibles en cambio son difícilmente adquiridos en la cultura organizacional de una empresa; a menos que exista una labor constante de los líderes para hacer que los colaboradores se identifiquen con los comportamientos que apoyan los ideales, metas y aspiraciones de la organización.

Trabajo en equipo

De acuerdo a West, M.A (2012), un equipo es un grupo relativamente pequeño trabajando en tareas desafiantes y claramente definidas que son más eficientemente completadas por un grupo trabajando juntos que individuos trabajando solos o en paralelo; quienes tienen objetivos claramente derivados de las tareas; quienes tienen que trabajar cercanamente e interdependientemente para alcanzar esos objetivos; cuyos miembros trabajan en distintos roles dentro del equipo; y quienes tienen la autoridad necesaria, autonomía, los recursos para permitirles cumplir los objetivos del equipo.

Existen múltiples tipos de equipos en las organizaciones, pero ellos pueden ser agrupados en 5 categorías:

1. Equipos de estrategias y políticas: por ejemplo, equipos de toma de decisiones; comités de universidades; equipos de estándares y calidad.
2. Equipos de producción: por ejemplo, equipos de ensamblaje de teléfonos móviles, equipos de producción de aluminio, equipos de embotelladoras.
3. Equipos de servicio: por ejemplo, equipos de servicio de fotocopiadora, equipos de cuidado de salud, equipos de radiografía en hospitales.

4. Equipos de desarrollo y proyectos: por ejemplo, equipos de investigación, equipos de desarrollo de nuevos productos, equipos de desarrollo de software.
5. Equipos de ejecución y acción: por ejemplo, equipos quirúrgicos, equipos de negociación, equipos de ambulancias. (p. 28-29).

Tal como se describen los equipos de trabajo o el trabajo en equipo constituyen una parte importante de las organizaciones para el cumplimiento de sus objetivos en todos los niveles esto es, a nivel estratégico por medio de los directivos, a nivel táctico con sus mandos medios y a nivel operativo con el personal de apoyo.

Una vez que se ha revisado algunas de las dimensiones que las organizaciones miden en sus encuestas de clima laboral, se va a revisar el modelo empleado por el instituto Great Place to Work®.

2.1.4.3 Metodología del instituto Great Place to Work®

De acuerdo a lo mencionado por Burchell, M., Robin, J. (2011), el instituto Great Place to Work®, ha estado estudiando grandes lugares de trabajo desde sus comienzos en 1991. Pero la investigación empezó mucho antes, a inicios de los ochenta, cuando los co-fundadores Robert Levering y Milton Moskowitz fueron abordados por la publicista Addison-Wesley para escribir un libro de los mejores lugares para trabajar en América. Cuando Robert y Milton entrevistaron a las personas en las compañías los resultados del negocio no fueron una consideración clave. En su lugar dieron más importancia de las relaciones interpersonales, por lo que se focalizaron exclusivamente en las experiencias de los empleados. Ellos esperaban encontrar una conexión entre compañías con empleados felices y compañías con salud financiera. Ellos también anticiparon que existirían prácticas consistentes entre los mejores lugares para trabajar, de entre estas compañías se listarían los 100 mejores lugares para trabajar en América. De estas prácticas consistentes, ellos esperaban encontrar la receta para crear

un gran lugar de trabajo, y la misma podría ser ejecutada por cualquier líder en cualquier organización.

En 1984 se publicó el libro, “The 100 Best Companies to work for in America”, en el mismo se describían las experiencias de los empleados en las compañías seleccionadas de entre cientos de investigadas. Los temas comenzaron a emerger acerca de las características de grandes lugares para trabajar las cuales no fueron precisamente las categorías de prácticas y políticas. Por otra parte, la intuitiva predicción de que las organizaciones con más prácticas creativas y mejor salud financiera eran las elogiadas por los empleados no fue una verdad universal. (p. 2-3).

Es importante señalar que el estudio realizado por este instituto de los Estados Unidos marca una diferenciación entre lo que se podría considerar el mejor lugar para trabajar, que de acuerdo a lo descrito no es precisamente el lugar donde un empleado puede ganar un mejor salario, o que tiene las mejores políticas, sino más bien está asociado a las percepciones que tienen los empleados de su entorno lo cual está muy ligado a lo que se denomina clima laboral.

De acuerdo a lo indicado por Burchell, M., Robin, J. (2011), en el libro de Robert Levering de 1988, “A Great Place to Work: What Makes Some Employers So Good—And Most So Bad”, él específicamente identifica relaciones entre empleados y sus líderes, entre empleados y sus trabajos, y entre empleados con sus pares como los indicadores de un gran lugar para trabajar. Estas relaciones influyen en la lealtad, el compromiso y la voluntad de contribuir a las metas y prioridades de la organización. Si los líderes implementan prácticas, crean programas y políticas que contribuyan a estas tres relaciones, los empleados tienen una experiencia de un gran lugar para trabajar. El Great Place to Work Model®, fue desarrollado durante estos años por los fundadores del instituto. El modelo fue más tarde formalizado y hoy tiene cinco dimensiones: Credibilidad, Respeto, Imparcialidad, Orgullo y Camaradería. (p. 4). Ver anexo 1.

Dentro de la temática del clima laboral es indiscutible que el modelo creado por el Great Place Institute®, constituye un importante aporte al estudio de las relaciones humanas dentro de las organizaciones, estas relaciones se encuentran agrupadas dentro de los cinco pilares que conforman el modelo y guardan una estrecha relación entre el bienestar de los empleados, sus vidas personales, la contribución de su trabajo y como perciben a sus líderes. La camaradería dentro del ambiente laboral, el orgullo de trabajar en una organización y la confianza son importantes conceptos que las empresas deben tomar en cuenta para el desarrollo de sus colaboradores, la mejora en el rendimiento es un factor importante a considerar dentro de las estrategias que se establecen cada año en las organizaciones.

2.1.5 Conceptos básicos de Estrategia

La Estrategia en la empresa

El concepto de estrategia se originó en el campo militar. Uno de los primeros textos acerca del tema es el arte de la guerra de Sun Tsu, escrito en el 500 A.C. la palabra estrategia viene de strategos que en griego significa general. Al igual que en la guerra en las empresas, la estrategia se refiere al conjunto de medios o planes de acciones necesarios para conseguir los objetivos planteados, sin embargo dado cierto grado de incertidumbre, nada garantiza el éxito. La estrategia debe ser flexible y cambiar en la medida en que se cuenta con nueva información. Desde el punto de vista empresarial la estrategia se traduce en la búsqueda de constante de un plan de acción definido para lograr una ventaja competitiva y un crecimiento sostenido en el mercado. La estrategia generalmente es delineada por la junta directiva basada en la visión empresarial que tenga la empresa y su situación actual en el mercado, luego esta estrategia es desarrollada y ejecutada por el nivel ejecutivo con el apoyo del nivel operativo.

El proceso de planificación estratégica

La planificación es un proceso sistemático y metódico mediante el cual se establecen los lineamientos estratégicos de la organización, a través de los

cuales se pretende alcanzar los objetivos deseados. Kaplan y Norton (1996), en su libro *The Balance Scorecard*, introdujeron el uso de cuatro perspectivas para la planificación estratégica:

- *La perspectiva financiera*, es decir desde el punto de vista de los accionistas cuáles van a ser los beneficios de los actividades tomadas por ejemplo en, retorno de la inversión, valor económico agregado, crecimiento en las ventas o generación de flujo de caja.
- *La perspectiva del cliente*, se identifica a los clientes y el segmento de mercado al cual la unidad de negocios está dedicada. En este punto se mide la satisfacción del cliente, retención de clientes, adquisición de nuevos clientes, entre otros.
- *La perspectiva de los procesos internos del negocio*, aquí se identifican los procesos críticos en los cuales la organización debe ser excelente. Ejemplos pueden ser: calidad en los procesos, tiempos de respuesta, manejo de costos, introducción de nuevos productos.
- *La perspectiva del aprendizaje y el crecimiento*, identifica la infraestructura que la organización debería crear para lograr crecimiento y mejora a largo plazo. El aprendizaje organizacional proviene de tres fuentes principales: personas, sistemas y procedimientos de la organización. (p. 25-29).

La cuatro perspectivas mencionadas ayudan a tener una guía general para la formulación de la estrategia en las organizaciones, en determinadas empresas ciertas perspectivas serán más importantes que otras, sin embargo, son un buen punto de partida para establecer los lineamientos estratégicos para la consecución de los objetivos de una empresa. Es indispensable determinar la infraestructura que se requiere para asegurar el crecimiento, ya que el recurso humano es un pilar fundamental en la obtención de los resultados, y por ende su alineación, preparación y formación es clave. Estas perspectivas generalmente son establecidas por la alta dirección de las empresas y posteriormente traducidas a planes de acción en las diferentes áreas que conforman la organización. Los temas

incluidos en estos planes de acción deben tener carácter estratégico caso contrario pierden validez, importancia y relevancia empresarial.

Sinergias derivadas de aprovechar los activos intangibles

La creación de valor a través de la gestión de líderes y el desarrollo del talento humano, cada vez es más importante en una economía global del conocimiento como en la que se vive actualmente. Por lo tanto, convertir los activos intangibles en tangibles se ha vuelto cada vez más importante para las organizaciones, por ser una fuente de una ventaja competitiva. De acuerdo a lo indicado por Kaplan y Norton (2007), la proposición de valor de la organización puede consistir de proporcionar tres procesos para el desarrollo del capital humano y organizacional:

1. Desarrollo de los líderes y de la organización.
2. Desarrollo del capital humano.
3. Conocimiento compartido.

El primer punto menciona al desarrollo de líderes como una parte importante del desarrollo organizacional, es indiscutible que si un empresa desarrolla a las personas que lideran grupos de personas que a su vez conforman departamentos, áreas o unidades de negocio, estos conglomerados de personas formarán grupos de trabajo sólidos y enfocados a conseguir las metas y objetivos establecidos por la organización a sus líderes. Los líderes se podría decir que son los representantes de la organización que traducen los objetivos estratégicos en planes de acción específicos para las distintas áreas que conforman la empresa.

El segundo punto menciona al desarrollo del capital humano, en este punto podríamos mencionar que podemos tener los mejores líderes en nuestra organización pero si el capital humano que dirigen no se encuentra

capacitado y en continuo desarrollo de sus habilidades y competencias se producirán problemas para llevar a cabo las metas propuestas. Es importante mencionar que del desarrollo del capital humano también surgen los nuevos líderes que dirigirán la organización en el mediano y largo plazo.

El tercer punto nombra el conocimiento compartido, es relevante establecer que uno de los activos intangibles más importantes para las organizaciones de hoy es el conocimiento adquirido durante el tiempo que lleva en el negocio la empresa. El traspaso de las experiencias, información y la transferencia de habilidades desarrolladas por las personas al resto de las unidades de negocio, son indiscutiblemente claves para el crecimiento de las organizaciones. (p.113)

2.1.6 Desarrollo de los líderes y de la organización

Los buenos líderes y el respaldo de una cultura organizacional ayudan a la ejecución exitosa de la estrategia. Por lo tanto el principal objetivo del desarrollo de estos activos es la alineación con la estrategia, los líderes deben entender en primer lugar la estrategia y en segundo lugar, deben crear valor para respaldarla. El desarrollo del capital humano en compañías que se encuentran en países en desarrollo, puede ser un factor muy importante ante la falta de sistemas educativos adecuados y la ausencia de dotación de estudiantes con las habilidades que se requieren en las empresas. En compañías que se encuentran en países más desarrollados a nivel laboral los directivos y empleados que reciben formación de la compañía podrían beneficiarse de mejores salarios y oportunidades de desarrollo en las diferentes unidades de negocio.

Conocimiento compartido

Al compartir información por ejemplo de procesos comunes, la organización puede beneficiarse al escoger la mejor práctica e implantarla en toda la empresa. En este sentido, mientras más grande y diversa es la organización, más posibilidades existen de lograr innovación en los procesos; por otro

lado, la gestión del conocimiento a la vez evita realizar *benchmarking* constantemente dentro de toda la organización en búsqueda de las mejores prácticas.

Alineando los activos intangibles con una estrategia empresarial

Los activos intangibles se han vuelto decisivos para la creación de valor en forma sostenible en las organizaciones, esto trae como consecuencia una problemática para las organizaciones al no poder gestionar algo que no está completamente definido. Recordando la perspectiva de aprendizaje y crecimiento del cuadro de mando integral, es importante anotar en la misma el alineamiento de los activos intangibles de la empresa con su estrategia, siendo los tres componentes principales los siguientes:

- Capital humano: Disponibilidad de habilidades, talento y know-how para realizar las actividades requeridas por la estrategia.
- Capital de información: Disponibilidad de sistemas de información, aplicación e infraestructura que apoya a la estrategia.
- Capital organizativo: concienciación e internalización de la misión, visión y valores, necesarios para ejecutar la estrategia, contar con líderes calificados para dirigir los esfuerzos hacia la estrategia, alineamiento de objetivos e incentivos con la estrategia y trabajo en equipo.

Solo a través de la alineación y la integración de estos activos a la estrategia se consigue valor añadido en las organizaciones. La disponibilidad del capital humano comienza por identificar las competencias requeridas por las personas que ejecutan los procesos internos que se han identificado como estratégicos. Las diferencias entre los requisitos y las capacidades actuales representan las brechas, para eliminar las mismas las empresas emprenden diferentes estrategias, entre las cuales se destacan los planes de formación a través de la implementación de universidades corporativas.

2.1.7 Estrategias para invertir en capital humano

Muchas son las estrategias que se han adoptado para invertir en capital humano por diversas organizaciones, pero a pesar de aquello aún existe cierto misterio en el retorno o beneficios que se obtendrán de las inversiones que se realizan. Dada esta situación es difícil cuantificar el monto a invertir o si invertir o no. Phillips, J. (2006), propone las siguientes estrategias cuando se trata de decidir acerca de la inversión en capital humano:

1. *Dejar que inviertan los demás:* Se emplea en organizaciones que desean reducir los costos sobre todo en empleados, esto se debe generalmente a la inestabilidad en la organización o en el sector de actividad en el que se desenvuelve. En algunas otras ocasiones se presenta en organizaciones que están tratando de sobrevivir a toda costa. Para la implementación de esta estrategia se utilizan tres métodos:
 - a. Contratar empleados ya formados para desempeñar su puesto.
 - b. Contratar empleados temporales y no fijos.
 - c. Subcontratación de determinadas tareas con firmas externas.
2. *Invertir lo mínimo:* Esta estrategia aplica a organizaciones que están preocupadas principalmente por reducir sus costos al mínimo posible debido a sus muy bajos márgenes de ganancias, además consideran a sus empleados como parte de los costos de brindar sus servicios y no como parte del valor otorgado a los clientes.
3. *Invertir como los demás:* Esta estrategia utiliza principalmente benchmarking para estudiar las mejores prácticas en cuanto a inversiones en capital humano de otras organizaciones.
4. *Invertir hasta que sea negativo:* Se trata de una estrategia de inversión que generalmente no aporta un valor significativo a resolver problemas relacionados a los colaboradores de la organización, pero si añade costos importantes.

5. Invertir siempre y cuando se produzca un beneficio: Esta estrategia basa su accionar en los beneficios tangibles e intangibles que se puedan obtener de las inversiones que se realicen en el capital humano de la organización. (p.29-113).

Dependiendo de la situación en la que se encuentre la organización se deberá aplicar la estrategia, es claro que la estrategia relacionada con invertir siempre y cuando se produzca un beneficio sería la recomendada para las organizaciones de hoy en día, sin embargo, también es importante aplicar la estrategia que más se adapte al contexto en el que se desenvuelve la empresa en el momento de la evaluación.

Dentro del análisis de las alternativas anotadas se resume:

En la primera estrategia si bien es cierto no se incurre en costos directos relacionados a la formación de los empleados, si se corre el riesgo de no generar un compromiso con la organización y por tanto los colaboradores pueden abandonar la compañía por mejores salarios u oportunidades de crecimiento profesional. En la segunda estrategia, la situación de la organización y el sector donde se desempeñan pueden ser factores que llevan a las empresas a reducir a los mínimos legales los beneficios de los empleados, esto por sus puesto, puede conllevar que los colaboradores también se esfuercen al mínimo en sus tareas diarias reduciendo a largo plazo la productividad y por otro lado, aumentando los costos directos e indirectos por alta rotación laboral. En la tercera estrategia, es importante que el estudio de las organizaciones tome en cuenta todos los aspectos necesarios para no cometer errores, sobre todo en la implementación de las actividades relacionadas al desarrollo del capital humano, además es importante que las actividades estén alineadas con la estrategia global de la organización.

La estrategia de invertir hasta que sea negativo, por su parte tiene deficiencias en cuanto a no advertir y analizar la situación actual de la organización y por tanto optimizar las inversiones sólo a los puntos críticos de éxito, más bien se invierte sólo basándose en la premisa de que mientras más se invierte en los colaboradores más beneficios se obtendrán para la organización en el largo plazo. Finalmente, la estrategia de invertir siempre que se produzca beneficio, es la que se deberá analizar más por las organizaciones de hoy, ya que es la que en definitiva podrá ser controlada y hasta cierto punto cuantificado en cuanto a sus logros, y sobre todo su alineación a las estrategias de la organización.

2.1.8 Universidad corporativa

2.1.8.1 Definición

De acuerdo a lo sostenido por Allen M. (2007), una universidad corporativa es una entidad educacional que es una herramienta estratégica diseñada para asistir a la organización matriz a alcanzar su misión condiciendo actividades que cultivan el aprendizaje, conocimiento y sabiduría individual y organizacional. La palabra más importante en esta definición es *estratégica*. A pesar de que los departamentos de entrenamientos con importantes, ellos son usualmente tácticos y operacionales, y de forma poco frecuente están atados a la estrategia de la organización. Para ser considerada una verdadera universidad corporativa, la entidad debe ser impulsada por la misión y atada a la estrategia. (p. 4).

Por otro lado Meister, J.C. (1998) señala que la universidad corporativa es una organización educacional establecida y dirigida por una compañía. La que funciona como un paraguas estratégico para todos los requerimientos educacionales de la firma de sus empleados, y de la cadena de valor completa, incluyendo clientes y proveedores. (p. 5).

Una universidad corporativa se puede decir que es un término utilizado para referirse a una estructura educacional que se crea dentro de una organización con los siguientes objetivos principalmente:

- a. Cubrir la necesidad insatisfecha por las universidades tradicionales de contar con talento humano capacitado en lo que necesita realmente la organización.
- b. Crear un sentido de pertenencia de las personas a la organización.
- c. Alinear el desarrollo profesional de los colaboradores a los objetivos estratégicos de la organización.
- d. Integrar a los colaboradores con la misión, visión, valores y filosofía de la empresa por una parte y por otra a los proyectos de largo plazo, de tal forma que la evolución en el desarrollo de sus competencias y habilidades este en concordancia con los cambios que vaya teniendo en el tiempo la organización.

2.1.8.2 Funciones de la universidad corporativa

De acuerdo a lo sostenido por Allen M. (2010), una universidad corporativa tiene muchas actividades y funciones; y quizás estas puedan variar a lo largo del tiempo entre una organización u otra, sin embargo, en base a las consultas realizadas a múltiples organizaciones se podría listar las siguientes como las principales:

- Evaluación de las necesidades.
- Diseñar programas de formación.
- Ofrecer programas de formación.
- Diseñar programas de desarrollo gerencial / ejecutivo.
- Entregar los programas de desarrollo gerencial / ejecutivo.
- Evaluar opciones tecnológicas.

- Ofrecer programas de aprendizaje en línea o combinado.
- Contratar vendedores.
- Administrar relaciones con los proveedores.
- Mercadear programas internamente.
- Mercadear programas externamente.
- Crear una marca para la universidad corporativa
- Evaluar los programas.
- Evaluar la universidad corporativa.
- Realizar contrataciones estratégicas.
- Orientación a nuevos empleados.
- Planificar sucesiones.
- Cambios en la cultura.
- Cambios estratégicos.
- Alianzas universitarias.
- La responsabilidad social corporativa.
- La planificación de carrera.
- Ejecutar coaching.
- Investigación y desarrollo.
- Biblioteca.
- La gestión del rendimiento.
- Gestión del conocimiento.
- Administrar asociaciones universitarias. (p. 28).

Como se puede apreciar la lista de actividades y funciones a realizar por parte de una universidad corporativa es extensa y no necesariamente todas las funciones o actividades deben ser incluidas en una universidad corporativa. Entre las actividades están las de diseñar, proveer y evaluar los planes de entrenamiento en todos los niveles ya sea de apoyo, ejecutivo y gerencial; lo cual es muy importante para el desarrollo homogéneo de todas las áreas de la organización. Otras de las funciones importantes son los planes de carrera, los planes de sucesión y coaching, lo cual es importante para el desarrollo profesional de los empleados dentro de la organización. En la parte de mercadeo la universidad corporativa tiene su marca la cual de acuerdo a lo mencionado debe ser promovida tanto interna como externamente, esto creara un ambiente de confianza y orgullo a los miembros de la universidad y a sus estudiantes. Finalmente, la estrategia de la organización como ya se había mencionado debe ser el hilo conductor de las actividades y funciones de la universidad corporativa.

2.1.8.3 Niveles de la Universidad Corporativa

De acuerdo con Grenzer, J. (2006), la universidad corporativa puede ser dividida en tres niveles basados en el alcance de las actividades de aprendizaje:

1. Entrenamiento.
2. Entrenamiento y desarrollo gerencial.
3. Desarrollo Ejecutivo.

El primer nivel no solo se refiere a una lista de cursos de entrenamiento que tienen auspicio sino entrenamientos medidos a través de la evaluación de cuatro niveles propuesta por Kirkpatrick, D.L. (2009): reacción, aprendizaje, comportamiento y resultados.

Entrenamiento y desarrollo gerencial. Todos los gerentes necesitan entrenamiento (esto debe ser verificado vía una evaluación de necesidades), pero el aprendizaje en este nivel necesita concentrarse en específicas tareas

para ser un gerente efectivo. Programas de recursos humanos, programas de supervisores de primera línea, programas de mentores y rotación de trabajo, son ejemplos de la clase de aprendizaje que es medido en este nivel. Los programas deben ser desarrollados para mantener a los gerentes juntos para discutir y aprender de las situaciones que otros han enfrentado y que acciones y estrategias han seguido para alcanzar el éxito.

Desarrollo ejecutivo. La información y habilidades necesarias para llegar a ser un líder formal. Desarrollo organizacional y recursos humanos toman el liderazgo en estos programas. Los planificadores necesitan mostrar las experiencias versus las experiencias en las funciones de sus trabajos. Planes de carrera y planes de sucesión están establecidos en los más altos niveles; una universidad corporativa usada para el desarrollo ejecutivo debería ser atada a los varios programas que una corporación ya usa; programas MBA, coaching y mentoring ejecutivo, proyectos de alta visibilidad que los ejecutivos utilizan como punta de lanza, reportes para los presidentes ejecutivos y así por el estilo. (p. 3-5).

Los niveles muestran una clara idea de la profundidad a la que deben llegar las universidades corporativas respecto a simples programas de entrenamiento en las organizaciones, la rigurosidad con la cual los entrenamientos deben ser evaluados permiten a las empresas a tener estadísticas acerca de cuán efectivos están siendo los programas en las áreas de conocimiento, comportamiento y resultados en las labores ejecutadas en los puestos de trabajo. Por otro lado, los programas ejecutivos brindan a la organización la posibilidad de desarrollar a los nuevos líderes de la organización, realizar planes de sucesión, planes de carrera y entregar nuevos conocimientos más formales para el desarrollo profesional para los mandos medios. Finalmente, los programas gerenciales ayudan sobre todo a integrar los diferentes estilos de liderazgo, gestionar el talento humano y efectivizar las acciones de los líderes que se encuentran a la cabeza de la organización. Con estos niveles se pretende cubrir la

estructura completa de la organización desde lo operativo, pasando por lo táctico y culminando en lo estratégico.

2.1.8.4 Diferencias entre entrenamiento y una universidad corporativa

De acuerdo a lo indicado por Grenzer, J. (2006), el entrenamiento no es único propósito de formar una universidad corporativa. Muchos profesionales de entrenamiento no encuentran diferencias significativas entre la función del entrenamiento y la función de una universidad. Tradicionalmente los departamentos de entrenamiento son convocados cuando un entrenamiento o una unidad de negocios llegan a darse cuenta de una brecha en el desempeño y los líderes creen que el entrenamiento cerrará la brecha. El entrenamiento formal es una forma de mejorar el desempeño del empleado y la organización, pero este solo es un tipo de intervención en el aprendizaje. Existen otros: retroalimentación de desempeño, diseño de procesos de trabajo, motivadores, expectativas de desempeño, nuevas habilidades, nuevos conocimientos, coaching, mentoring, por nombrar algunos.

Una organización puede usar su universidad corporativa para reestructurar su aprendizaje para hacerlo proactivo, centralizado y enfocado a un específico cliente, y estratégicamente alineado a las metas y objetivos de la organización tanto como a las metas y objetivos de una unidad de negocio específica. La siguiente tabla ilustra las diferencias entre un plan de entrenamiento y la universidad corporativa. (p. 6).

TABLA No. 1**DIFERENCIAS BASICAS ENTRENAMIENTO Y UNIVERSIDAD CORPORATIVA**

Entrenamiento		Universidad
Limitado acceso(usualmente un ambiente de un salón de clases) y tiempo específico	Acceso	Puede ser accesible en cualquier lugar y momento
Limitado a específicos clientes	Audiencia	Flexible para todos los clientes
Actualización de habilidades técnicas y de negocios	Contenido	Actualización de competencias con amplio rango de aprendizaje en línea
La mayoría de las evaluaciones son dirigidas por los instructores	Entrega	Se puede entregar el aprendizaje y las evaluaciones de forma sincrónica o asincrónica
Inscripciones abiertas, proceso manual no relacionado a algún curriculum de entrenamiento o solicitud	Inscripción	Inscripción basada en necesidades de un curriculum y vía en línea
Tipicamente reactivo	Enfoque	Mayoritariamente proactivo
Eventos de única vez calendarizados	Frecuencia	Continuos eventos en cualquier momento
Normalmente asociado como un grupo funcional	Operación	Funciona como una unidad de negocios separada
Mejorar o desarrollar habilidades	Resultados	Incrementa el desempeño global
Pocas posibilidades de generar ingresos debido a audiencia limitada	Ingresos	Grandes oportunidades de generación de ingresos debido disponibilidad en línea
Táctica	Alcance	Alineación estrategica a las unidades de negocio

Fuente: Grenzer, J. (2006), Developing and implementing a corporate university

Tal como se describe en los párrafos anteriores existen marcadas diferencias entre los planes de entrenamiento de una organización y las funciones de una universidad corporativa, por lo que las organizaciones deben ser cuidadosas a la hora de evaluar la creación de una universidad corporativa partiendo de los programas de entrenamiento ya establecidos. En este sentido es importante que las organizaciones se asesoren adecuadamente para evaluar si están listos para formar una universidad corporativa a nivel de infraestructura, procesos y recursos financieros para poder implementar y luego mantener una universidad corporativa.

2.1.8.5 Globalización de la universidad corporativa

De acuerdo a lo descrito en su artículo Allen M. (2010), a pesar de que la universidad corporativa se inició en Estados Unidos, este ya no es más un fenómeno estrictamente americano. Grandes universidades corporativas se han propagado por toda Europa. China y otras naciones asiáticas han acogido el concepto, y universidades corporativas han estado apareciendo en Australia, Sudamérica y África. El Consejo Global de Universidades Corporativas (Global Council of Corporate Universities), es un consorcio a nivel mundial de universidades corporativas cuyos miembros provienen de Estados Unidos, Canadá, Argentina, Francia, España, Suiza, Rusia, Emiratos Árabes, China, Singapur, India, Australia y Sudáfrica. Es claro que las universidades corporativas continuarán propagándose alrededor del mundo.

Más allá de la expansión de las universidades corporativas para organizaciones en diferentes países, veremos una continuación de expansiones en corporaciones multinacionales. En lugar de intentar traer ejecutivos a las oficinas principales de las corporaciones para entrenamiento y desarrollo, las universidades corporativas han sido abiertas en sucursales alrededor del mundo. La universidad Motorola tiene una larga presencia en China, la universidad de la Hamburguesa recientemente abrió una sucursal en China, el séptimo país con una sucursal de esta universidad. Existen grandes beneficios y significantes desafíos para una universidad corporativa global. Los beneficios incluyen consistencia en la cultura, sistemas, estrategias, valores y aún un lenguaje común. Los desafíos incluyen el lenguaje, viajes, tecnología, plataformas y diferencias en conceptos culturales relacionados a la naturaleza de la gestión y el liderazgo. (p. 26).

Es claro que las universidades corporativas se han estado expandiendo desde sus inicios que datan de 1940, por lo que su importancia se ha visto acrecentada con los años entre las organizaciones a nivel mundial; sin embargo, es importante anotar que con la expansión se han presentado

nuevos desafíos que comúnmente trae la globalización en los campos de interdependencia, comunicación y cultura. El hecho de que las universidades corporativas sean más conocidas también ha generado amenazas en cuanto a su esencia, ya que ciertos planes de entrenamiento de algunas empresas podrían autoproclamarse como universidades corporativas; por ello la importancia de la creación de organismos como el Consejo global de universidades corporativas que acredita en tres niveles el grado de madures de las universidades corporativas nivel mundial, lo cual ayuda a dar un nivel a adicional de formalidad a las universidades corporativas.

2.1.8.6 Universidad Corporativa en Latinoamérica

En Latinoamérica las universidades corporativas también han incursionado según el informe presentado por Alianza Sumaq (2011), luego de realizar una investigación a 516 directivos en 147 empresas de más de 5000 empleados y 369 empresas de menos de 5000 empleados. Los países de Latinoamérica con mayor número de universidades corporativas son Brasil con el 34%, México con el 22%, Argentina con el 14%, Colombia con el 11% y Perú con el 10%. (p. 2-3).

Por otra parte, de acuerdo a la revista Vistazo (2011), en Ecuador se estima que el 5% de las empresas que capacitan activamente a su personal aplican el concepto de universidad corporativa. Una de las pioneras en este campo es Agripac que inició en el 1994, atendiendo la necesidad de los colaboradores de poder desenvolverse en diferentes áreas. Similar situación ocurrió con Sweet & Coffee, que en el año 2010 abrió la universidad del café en Guayaquil, debido al alto porcentaje de rotación de sus empleados que alcanzaba el 20% y a los procesos de inducción los cuales inclusive interrumpían las ventas en sus locales. Posterior a la implementación de la universidad corporativa, el nivel de deserción de sus empleados bajó considerablemente y la calidad de sus productos se incrementó. Por otro lado, multinacionales como McDonalds y Telefónica preparan a sus altos directivos en la Hamburger University de Brasil y en la Universidad

Telefónica de España respectivamente, con el objetivo principalmente de estandarizar sus procesos.

2.1.9 Marco normativo

La organización internacional de normalización (ISO) crea la norma ISO 9001 en el año 2008, la misma establece que la adopción de un sistema de gestión de calidad debería ser una decisión estratégica de las organizaciones. Además menciona que este sistema gestión está influenciado por el entorno de la organización, las necesidades de este entorno, los objetivos particulares de la organización, los productos que comercializa, los procesos que emplea y el tamaño de la organización.

Esta norma por otra parte promulga el enfoque basado en procesos cuando se diseña, implementa y mejora un sistema de gestión calidad, todo con el objetivo principal de aumentar la satisfacción del cliente a través del cumplimiento de los requisitos del producto. Considerando esto, el entendimiento y cumplimiento de los requisitos, así como la mejora continua de los procesos son dos de los pilares fundamentales de un sistema de gestión de calidad.

De acuerdo a la norma uno de los requisitos para poder cubrir el cumplimiento de especificaciones de los productos o servicios que comercializa una organización, es contar con personal competente con base en la educación, formación, habilidades y experiencia apropiadas. En su numeral 6.2.2 establece que la organización debe:

- a) Identificar las competencias necesarias que debe tener el personal que realiza actividades donde se relaciona la conformidad de los productos y sus requisitos.
- b) Cuando se aplique, ejecutar las acciones requeridas para obtener la formación con el fin de conseguir la competencia deseada.

- c) Evaluar la eficacia de las acciones tomadas.
- d) Asegurarse que el personal conoce y entiende la importancia de sus actividades y como éstas influyen en el logro de objetivos de calidad.
- e) Mantener los registros apropiados de la educación, formación, habilidades y experiencia.

Tomando en cuenta lo que se describe en los requisitos establecidos en la normativa ISO 9001, las organizaciones deben valorar desde el punto de vista estratégico la dimensión de la gestión del conocimiento, la cual a su vez está relacionada a los procesos de gestión de calidad. En ese sentido los planes de capacitación de las organizaciones cumplen un papel muy importante en el sistema de procesos de gestión de calidad, dado que un personal que no sea lo suficientemente competente no podrá generar productos o servicios que cumplan con los requisitos, necesidades y deseos de los usuarios provocando con esto la insatisfacción y por ende la salida de clientes.

2.2 HIPÓTESIS GENERAL

Los planes de capacitación influyen en la implementación de las universidades corporativas, permitiendo que el personal cuente con las competencias requeridas para el cumplimiento de las metas globales de la organización, así como impactan en el costo y el clima laboral.

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA

3.1 MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN

La metodología de investigación utilizada es cuantitativa dado que se utiliza instrumentos de medición en las unidades de observación y se evalúa la relación causa-efecto entre las variables objeto de estudio. La investigación es de categoría no experimental y de diseño ex post facto, debido a que se analiza los efectos que se han producido en el clima laboral en las dimensiones de desarrollo y satisfacción de los colaboradores. Además, se evalúa el impacto que han tenido los planes de capacitación en los costos de la retención del talento y la optimización de los procesos internos. En base al análisis de los resultados obtenidos mediante la aplicación de esta metodología, se determina la relación causa-efecto que se presenta como producto de la implementación de los planes de capacitación.

3.2 POBLACIÓN Y LA MUESTRA

La población objeto de estudio está conformada por empresas comerciales de la ciudad de Guayaquil, que poseen un departamento estructurado de capacitación y que han implementado programas de formación. Un departamento estructurado de capacitación será aquel que cuenta con una Jefatura o coordinación de capacitación y que anualmente elabora un plan de capacitación para la empresa.

Las unidades de observación objeto de estudio son las que se describen a continuación:

TABLA No. 2
UNIDADES DE OBSERVACION

UNIDADES DE OBSERVACIÓN	POBLACIÓN	MUESTRA
Empresas comerciales que tienen planes de capacitación	3	3
Planes de capacitación	3	3
Responsables de recursos humanos o capacitación de las empresas objeto de estudio	3	3
Consultor de recursos humanos	2	2

Fuente: Los autores

3.3 INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Como parte de los métodos empíricos utilizados, se aplica escalas de Likert y cuestionarios tipo encuesta para determinar información sobre el modelo de universidad corporativa que ha aplicado las organizaciones objeto de este estudio. Al mismo tiempo se establecen guías de entrevista para conocer a profundidad las características de las universidades corporativas.

Para la recolección de los datos de investigación se utiliza los siguientes instrumentos:

- Encuesta de diagnóstico a Jefe o responsable del Departamento de Recursos Humanos para recopilar información general de la empresa y del área de capacitación, compuesta de cinco preguntas. Ver anexo 2.
- Cuestionario mixto para entrevista a responsable del Departamento de Recursos Humanos y/ o Capacitación: Permite profundizar preguntas de diagnóstico enfocada en las variables de clima organizacional, planes de capacitación y costos, comprende 9 preguntas. Ver anexo 3.

- Entrevista a consultor de recursos humanos: Se aplica las preguntas de diagnóstico sobre las experiencias institucionales como parte de la asesoría en la implementación de universidades corporativas. Este instrumento tiene 10 preguntas. Ver anexo 4.
- Ficha de observación documental para selección de datos relacionados con capacitación: revisión de plan de capacitación, presupuesto, evaluaciones, resultados de encuesta de clima organizacional. Ver anexo 5.

Como parte de los métodos teóricos empleados se utiliza un proceso deductivo que analiza la realidad de cada una de las empresas objeto de estudio en el ámbito de interés, de tal forma que posteriormente permite generalizar los resultados a otras empresas u organizaciones para que estas puedan replicar los conceptos y la estructura de la universidad corporativa.

3.4 PROCEDIMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

TABLA No. 3

DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO DE INVESTIGACIÓN

<p>¿Quiénes proporcionaron la información?</p>	<p>Encargados de departamentos de Recursos Humanos y un experto en la implementación de universidades corporativas.</p>
<p>¿Cómo se accede a la información requerida?</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Encuestas (Ver Anexo 1) ▪ Entrevistas (Ver Anexo 2-3) ▪ Visitas a las empresas objeto de estudio

<p>¿Cómo se recolectó la información requerida?</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Cuestionarios de preguntas abiertas, cerradas y opción múltiple para entender la forma en que se aplica el modelo de universidad corporativa en las organizaciones. ▪ Información en archivos digitales o físicos ▪ Fichas de observación documental
<p>¿Cómo se organizaron los datos obtenidos?</p>	<p>Por medio de programas informáticos: Excel</p>
<p>¿De qué manera se analizaron los datos?</p>	<p>Con los datos recabados se analizaron de manera cualitativa y cuantitativa, según corresponda, cada una de las variables de estudio y se categorizaron de acuerdo a las causas y consecuencias que se determinen, para la explicación de la hipótesis en estudio.</p>

Fuente: Los autores

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

En este capítulo se revisa y analiza toda la información recabada durante la investigación en las empresas que fueron abordadas, entre ellas tenemos encuestas, entrevistas y documentación que permiten evaluar los objetivos de la investigación y la hipótesis planteada.

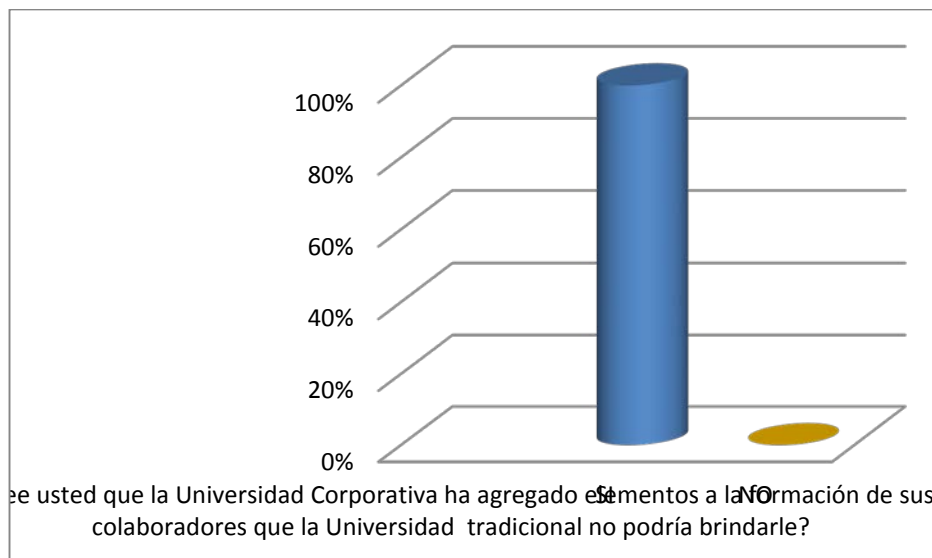
4.1 ENCUESTAS A LOS RESPONSABLES DE RECURSOS HUMANOS O CAPACITACIÓN DE LAS EMPRESAS OBJETO DE ESTUDIO.

4.1.1 Pregunta 1

¿Cree usted que la Universidad Corporativa ha agregado elementos a la formación de sus colaboradores que la Universidad tradicional no podría brindarle?

Gráfico No. 1

Universidad corporativa complementa la universidad tradicional



Fuente: los autores

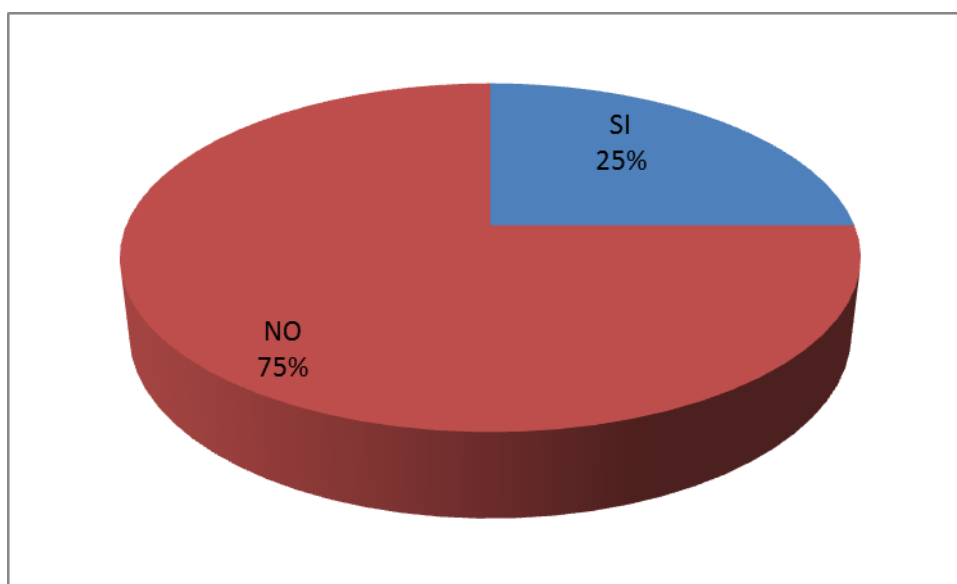
Todas las personas encuestadas respondieron afirmativamente a esta pregunta, lo cual permite reafirmar que la universidad corporativa surge como la necesidad de las organizaciones de brindar a sus empleados conocimientos y habilidades que no se encuentran en la universidad tradicional.

4.1.2 Pregunta 2

¿Mantienen algún tipo de convenio con alguna Universidad del Ecuador o fuera del país?

Gráfico No. 2

Convenios con universidades



Fuente: los autores

En el caso de De Prati, Farcomed y LAN la respuesta fue que no mantienen convenios con universidades dentro o fuera del país; esto indica que todos sus contenidos se elaboran y ejecutan dentro de las organizaciones. En el caso de LAN en particular se cuenta de forma complementaria con un sistema de becas concursables (sean estos de nivelación, superior y postgrado), las mismas que están disponibles para los empleados que estén interesados en continuar sus estudios, estas becas son cofinanciadas entre la empresa y el empleado.

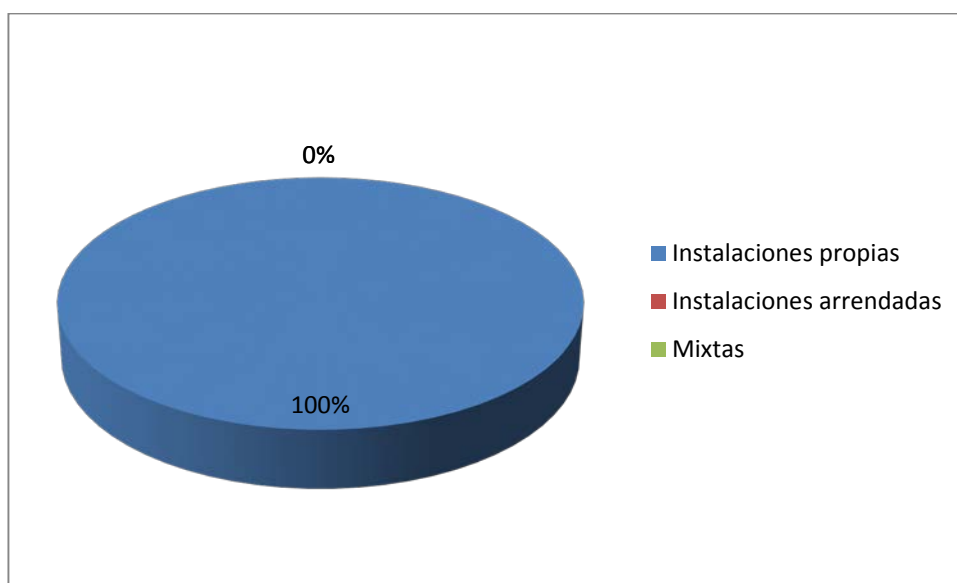
En el caso de una empresa de servicios de alimentación, si existen convenios con la Universidad de Morón en Argentina y la Universidad de Harvard. Esto muestra un mayor nivel de madurez de la Universidad de la Hamburguesa con respecto a las 2 primeras encuestadas. Tomando en cuenta que esta universidad fue fundada en 1961 en Estados Unidos es de esperar que complemente su enseñanza con contenidos de las universidades tradicionales.

4.1.3 Pregunta 3

Especifique el tipo de instalaciones en las cuales se imparten las clases de la universidad corporativa:

Gráfico No. 3

Tipo de instalaciones



Fuente: los autores

Todos los encuestados respondieron que cuentan con infraestructura propia para el desarrollo de sus universidades corporativas. La infraestructura es uno de los elementos claves para poder impartir los contenidos a los empleados sin incurrir a costos de alquiler de instalaciones y sin tener que movilizarse fuera de la organización. En la línea de interiorizar a los

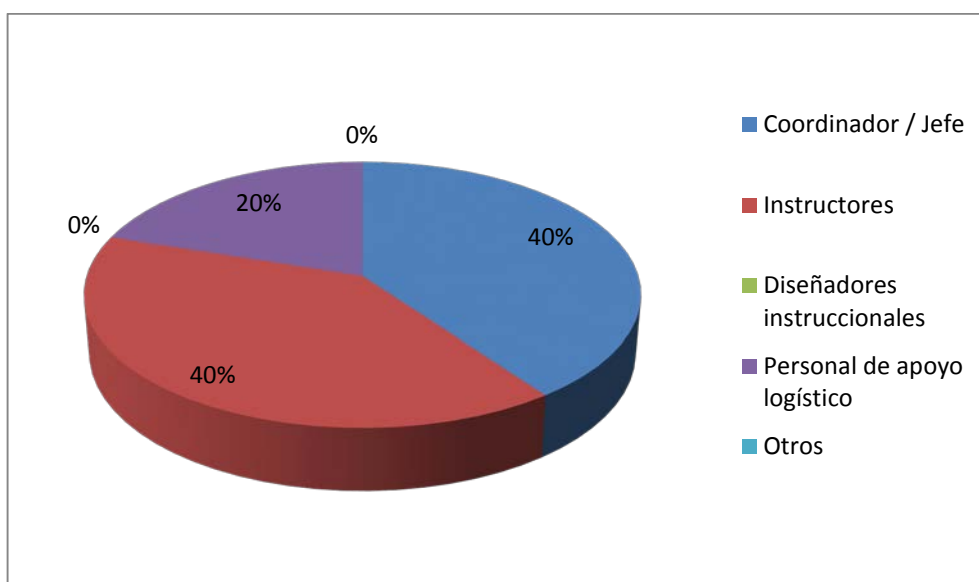
empleados en el mejoramiento de sus capacidades para la consecución de las metas de la organización, es indiscutible que el tomar las clases en las instalaciones de la misma compañía brinda un ingrediente adicional que permite alinear a los empleados a la estrategia del negocio.

4.1.4 Pregunta 4

¿Cuál es la estructura del departamento de capacitación o universidad corporativa?

Gráfico No. 4

Estructura del departamento de capacitación



Fuente: los autores

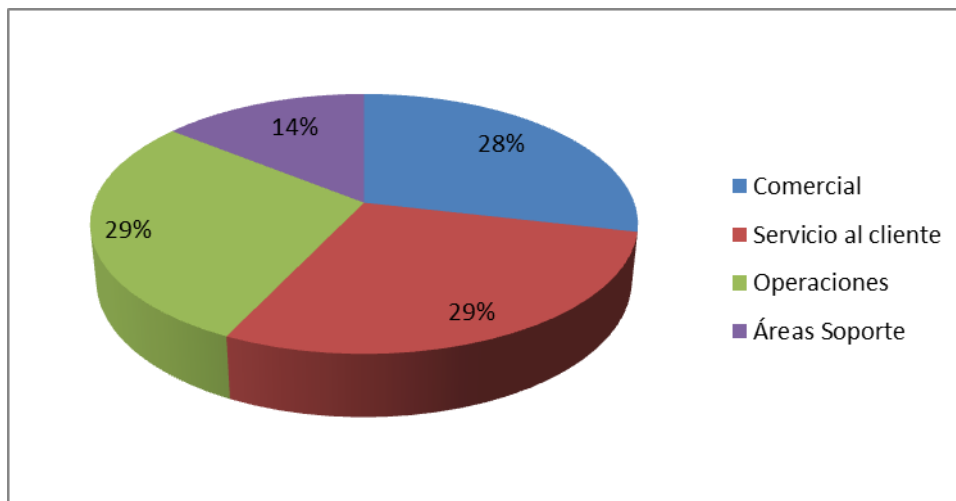
En todos los casos la estructura básica está conformada por coordinadores, jefes, instructores y personal de apoyo logístico. En los casos de LAN y la Universidad de la Hamburguesa los contenidos son producidos mayoritariamente en el exterior y a diferencia de De Prati cuyos contenidos son producidos localmente, así como en Farcomed.

4.1.5 Pregunta 5

Indique el número de programas ofertados en la universidad corporativa para las siguientes áreas:

Gráfico No. 5

Número de programas ofertados



Fuente: los autores

En esta pregunta las respuestas fueron diversas sin embargo a continuación se describe en mayor detalle los programas ofertados para cada caso:

De Prati:

En la Academia De Prati, se han estructurado cuatro escuelas de formación: Escuela Funcional que incluye programas especializados para la adquisición de conocimientos técnicos y desarrollo de habilidades indispensables para el desempeño de los cargos, así como el conocimiento de la Cultura De Prati. Escuela de Gestión que busca proporcionar conocimientos y herramientas requeridas para la gestión administrativa de las áreas, en temas como Seguridad, Sistemas, entre otros. Escuela de Habilidades cuyo objetivo es desarrollar habilidades de liderazgo en cargos de Supervisión, Jefatura y Gerenciales, así como facilitar la adquisición de competencias de comunicación y trabajo en equipo en los colaboradores y la formación de instructores internos. Finalmente la Escuela de Servicio Fomentar la Cultura de Servicio incorporando conocimiento técnico y herramientas que nos permitan ofrecer un servicio de calidad al estilo De Prati.

LAN:

De acuerdo a lo indicado por LAN en su reporte de sostenibilidad de 2011 la estructura curricular es la siguiente:

Escuela de Servicio: dirigida a todas las personas en contacto con pasajeros y clientes de carga, con el principal objetivo de alinear la forma de entregar un servicio de excelencia y eficiente para mantener y aumentar la preferencia de nuestros clientes.

Escuela Técnica: dirigida a todas las personas cuyas funciones tienen directa relación con la operación de aviones. El objetivo es desarrollar conocimiento y habilidades teóricas, dando cumplimiento a las regulaciones nacionales e internacionales, y a los estándares de confiabilidad y seguridad establecidos por la compañía.

Escuela de Soporte: dirigida a todas las áreas de soporte, busca desarrollar en las personas el rol de Consultor Interno y habilidades de Servicio a Clientes Internos, incluimos aquí inducción corporativa, el conocimiento general del negocio aéreo, tecnologías e idiomas.

Escuela de Seguridad: dirigida a todas las personas que integran el Holding, con el objetivo de fortalecer el valor intransable de la seguridad y promover el comportamiento seguro de los empleados en todas las decisiones y acciones, contribuyendo en la creación de una cultura de seguridad en todos los hitos de nuestro trabajo.

Escuela de Liderazgo: dirigida a todos los niveles de ejecutivos, mandos medios y rol general, para el desarrollo de habilidades de liderazgo personal, liderazgo instrumental y liderazgo cultural, además del trabajo en equipo, comunicación, negociación, entre otras.

Hamburger University:

De acuerdo a lo indicado en su sitio web en 2015 la estructura curricular es la siguiente:

El plan de estudios de desarrollo para el personal de apoyo: el cual es desarrollado y soportado por los profesionales de la Universidad de la Hamburguesa y facilidades en el restaurante. Para el personal de apoyo, esto sirve como una base para la gerencia y el camino para ser parte del equipo de personal de apoyo.

Los gerentes del restaurante toman cursos de gestión de cambio y cursos de gestión de sistemas en alguno de los 22 centros regionales de capacitación. Una vez que estos cursos se han completado, los directivos asisten Universidad de la Hamburguesa, donde aprenden los conocimientos y habilidades que necesitan para dirigir un restaurante de varios millones de dólares adicionales. El plan de estudios para Gerentes medios es para consultores de negocios y jefes departamentales. Se basa en su capacidad de liderazgo y de consultoría, enseñar a un individuo cómo operar eficazmente un negocio y cómo entrenar y hacer consultaría con otros para hacer grandes restaurantes.

El plan de formación para el Desarrollo Ejecutivo ayuda a reforzar las capacidades empresariales y de liderazgo en camino para la alta dirección. Los cursos disponibles en la Universidad de la hamburguesa se basan en las competencias de liderazgo necesarias para apoyar a los empleados, propietarios / operadores y el crecimiento de las ventas.

Existen puntos en común entre estas universidades corporativas los cuales podemos resumir en los siguientes aspectos:

1. Incluyen a todos los niveles de la organización
2. Están enfocadas al mejoramiento de sus servicios y productos
3. Buscan el desarrollo no solo profesional de los empleados sino su crecimiento personal y social.
4. Tienen un enfoque a largo plazo el cual está alineado a la estrategia de la organización.

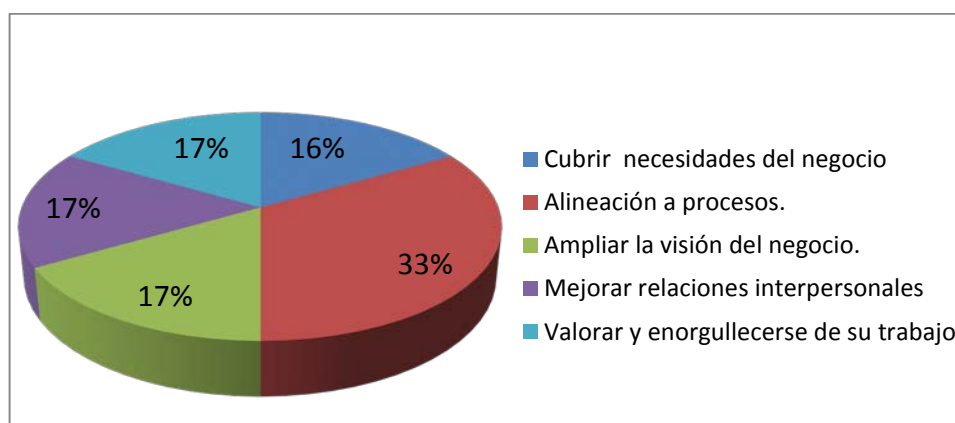
4.2 ANALISIS DE RESPUESTAS A ENTREVISTAS A LOS RESPONSABLES DE RECURSOS HUMANOS

4.2.1. Pregunta 1

¿Qué elementos cree usted que la universidad corporativa ha incorporado a la formación de sus colaboradores?

Gráfico No. 6

Aspectos incorporados por la universidad corporativa



Fuente: los autores

Del análisis de las respuestas se puede resumir lo siguiente:

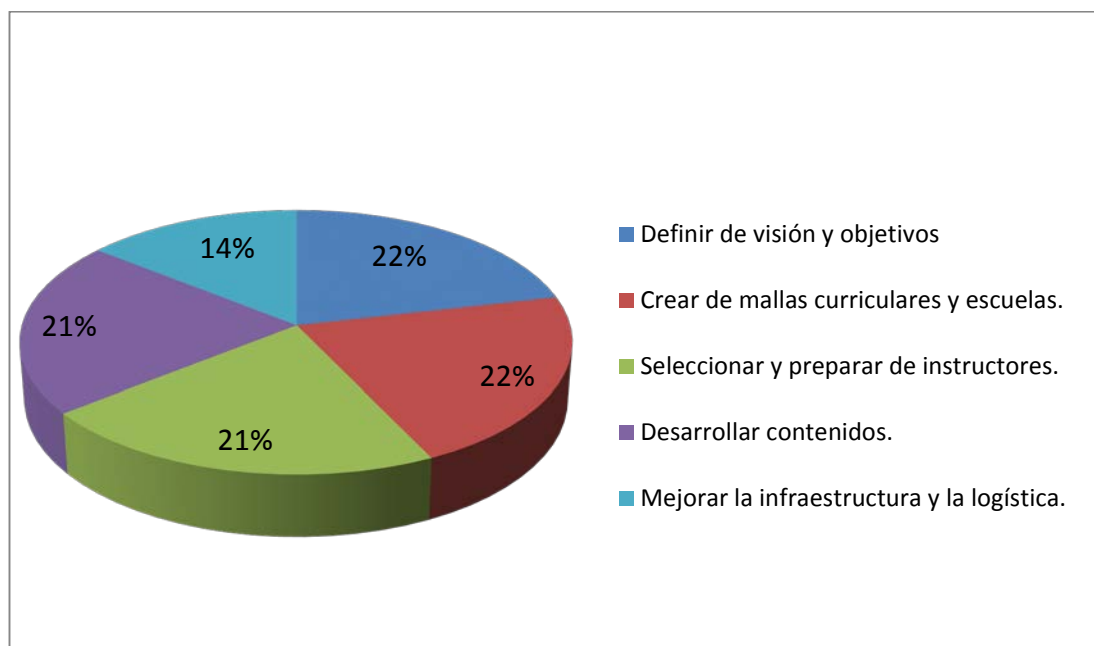
- 1 Los programas de capacitación permiten a los colaboradores obtener conocimiento y habilidades que les ayuda a desempeñarse de mejor forma en sus trabajos lo cual aporta sin duda a la consecución de los objetivos de las organizaciones para las cuales prestan sus servicios.
- 2 El conocimiento de los procesos internos les permite mejorar la productividad en sus funciones y el poder tener una visión más amplia del negocio poder planificar sus rutas de crecimiento dentro de la organización.
- 3 Finalmente, los empleados valoran y se enorgullecen de sus trabajos lo cual tiene sus efectos en el clima organizacional de la empresa.

4.2.2 Pregunta 2

¿Describa cómo fue el proceso de creación de la universidad corporativa en esta empresa y qué motivó a los directivos de la misma a implementarla?

Gráfico No. 7

Proceso de creación de la universidad corporativa



Fuente: los autores

En base a las respuestas se puede indicar que las universidades corporativas nacen como la necesidad de tener programas de capacitación más efectivos, eficientes y sobre todo útil a los objetivos y la estrategia a largo plazo de la empresa.

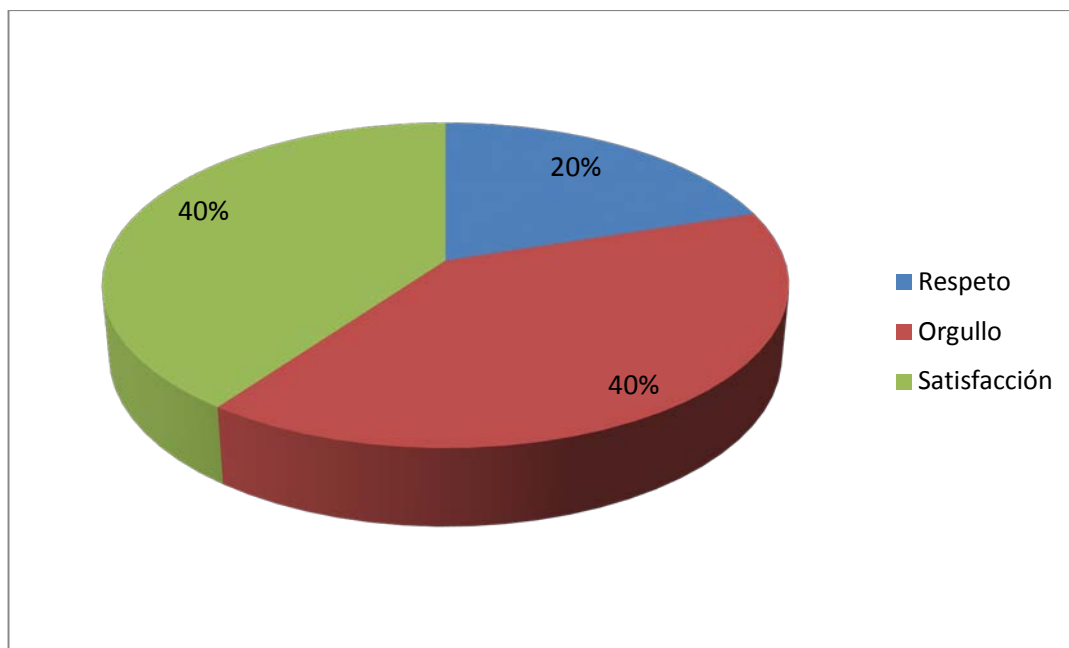
El proceso de creación de las universidades corporativas es muy similar a las de una universidad tradicional, es decir se requiere, infraestructura, mallas curriculares, contenidos, instructores y áreas administrativas para su funcionamiento continuo.

4.2.3 Pregunta 3

¿Qué aspectos de la encuesta de Clima Laboral en su opinión se han visto influenciados por la implementación de la universidad corporativa?

Gráfico No. 8

Aspectos del clima laboral influenciados por la universidad corporativa



Fuente: los autores

Del análisis de las respuestas podemos resumir lo siguiente:

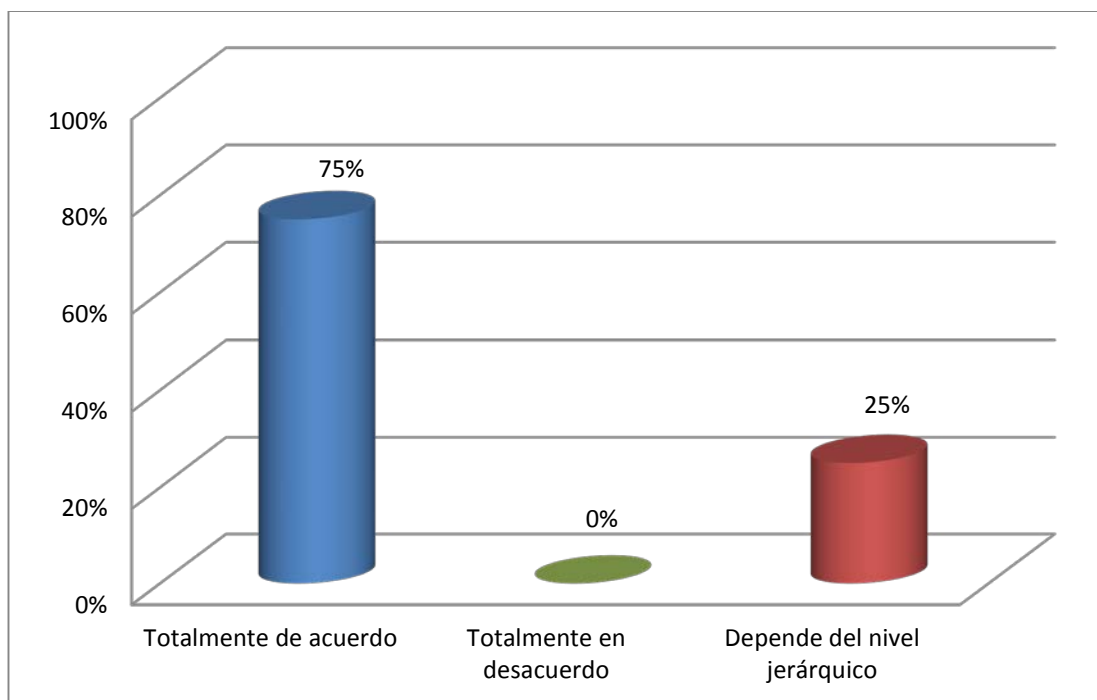
Las universidades corporativas han influenciado positivamente a los resultados de las encuestas de clima organizacional, en la dimensión de respeto los empleados sienten que son valorados por la empresa, por lo cual son desarrollados profesionalmente dentro de la misma y como consecuencia de ello los colaboradores sienten gratitud para con la empresa lo cual incrementa el compromiso, lealtad y apoyo a los desafíos nuevos que la organización les plantea. Otra de las dimensiones influenciadas positivamente es la satisfacción y el orgullo de trabajar en una empresa en la cual el empleado es valorado.

4.2.4 Pregunta 4

¿Cree usted que el compromiso con la organización de los participantes de la universidad corporativa se ha visto modificado Por qué?

Gráfico No. 9

Compromiso influenciado por universidades corporativas



Fuente: los autores

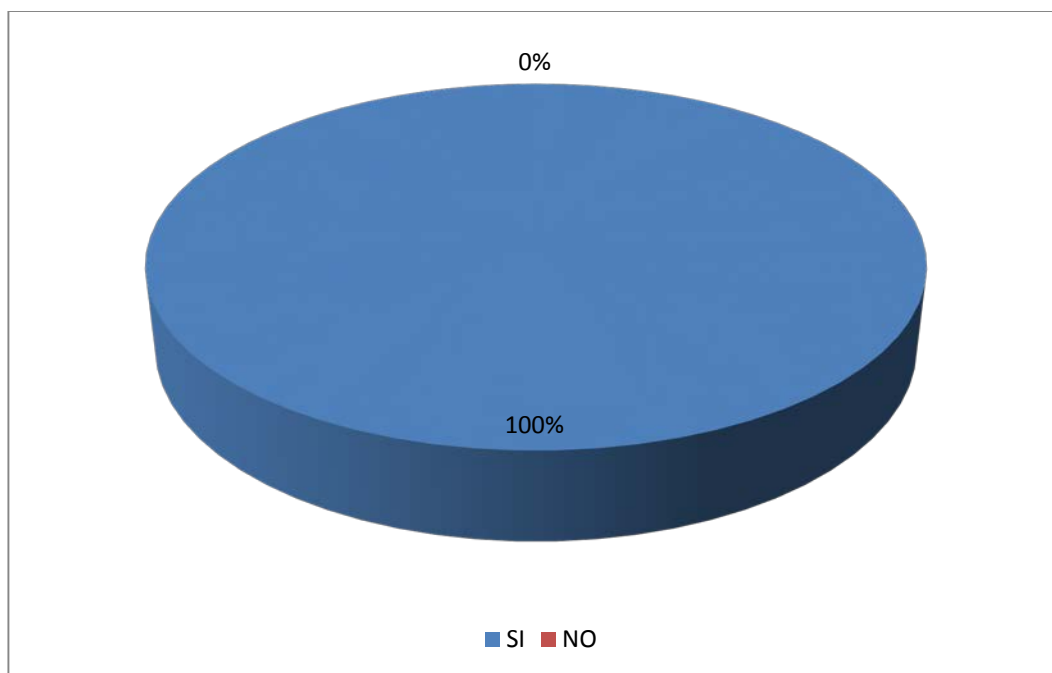
Las universidades corporativas han influenciado positivamente en el compromiso de los colaboradores con la empresa, ya que se valora mucho el hecho de que la empresa invierta en el desarrollo de sus empleados, desde el primer día que ingresan se sienten acompañados y a lo largo de su permanencia en la organización tienen más oportunidades de crecimiento gracias a su constante capacitación.

4.2.5 Pregunta 5

¿Cree usted que el nivel de satisfacción en la organización de los participantes de la universidad corporativa se ha incrementado? ¿Por qué?

Gráfico No. 10

Incremento en nivel de satisfacción



Fuente: los autores

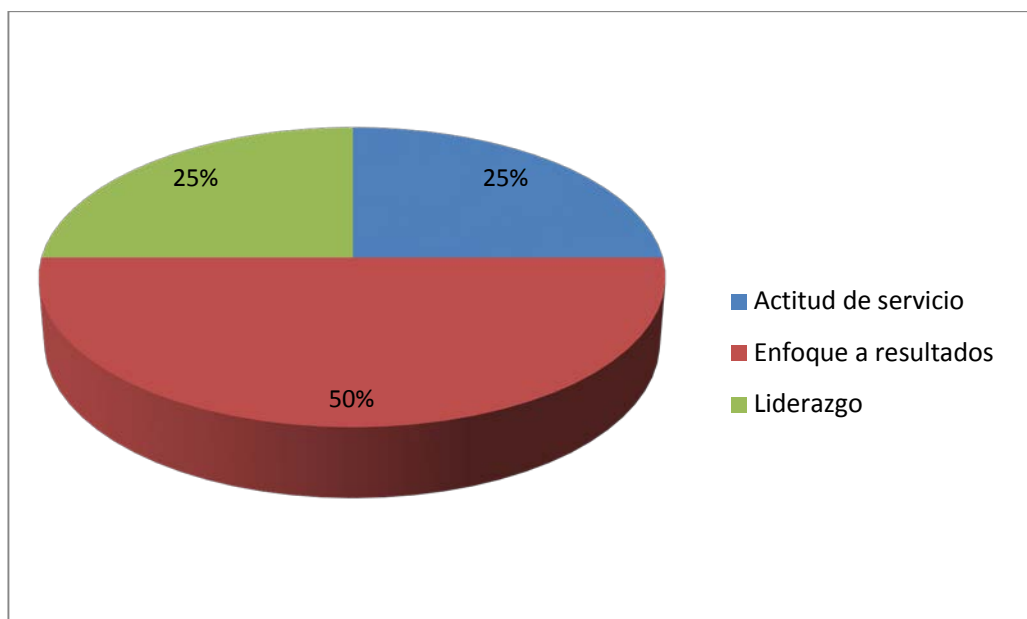
Las universidades corporativas al ser una entidad dedicada al mejoramiento continuo de los conocimientos y habilidades de los colaboradores pasa por un proceso de mejora continua desde los métodos, técnicas, contenidos, instructores, pasando por las tecnologías de información y comunicación utilizadas. No es de extrañarse entonces que los índices de satisfacción acerca de los programas recibidos estén mejorando continuamente.

4.2.6 Pregunta 6

¿Cuáles son las competencias empresariales que en su opinión se han beneficiado a través de los programas estructurados en los planes de capacitación?

Gráfico No. 11

Competencias empresariales beneficiadas



Fuente: los autores

Los planes de capacitación no solo impulsan el desarrollo en cuanto a los conocimientos y habilidades específicas para cada puesto de trabajo dentro de la organización, sino que también ayuda a mejorar las distintas competencias que son consideradas claves para el éxito organizacional. Entre las principales competencias a mejorar en las empresas objeto de estudio está la actitud de servicio, al ser empresas de servicios esta es una de las competencias más importantes a cultivar no solo para la atención del cliente externo sino también del cliente interno. El liderazgo es otra de las competencias claves para la consecución de las metas y objetivos trazados por la organización.

4.2.7 Pregunta 7

En lo que respecta a la rotación de personal, ¿en qué porcentaje se ha mantenido antes y después de la implementación de la universidad corporativa? Explique

La rotación alta o baja de personal podría ser un indicador de insatisfacción laboral por parte de los colaboradores, sin embargo, en las empresas objeto de estudio ya se había encontrado niveles de satisfacción altos, es por ello que no se encuentra alguna relación con la implementación de las universidades corporativas.

4.2.8 Pregunta 8

¿Posee alguna estadística acerca de la productividad laboral que podría haber sido influenciada por la implementación de la universidad corporativa? Explique

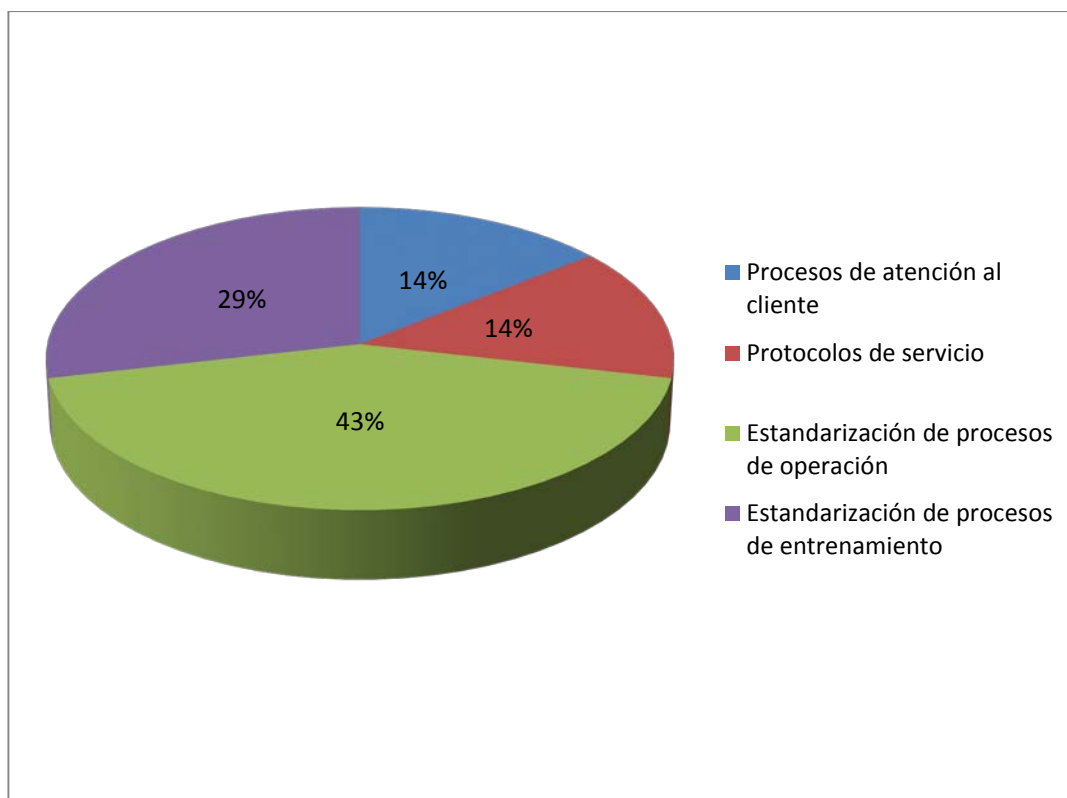
No se tiene datos concluyentes respecto al impacto en la productividad. Esto indica que al no contar con estadísticas que relacionen la productividad respecto a los programas de capacitación impartidos, la inversión que están realizando estas empresas en educación no está siendo cuantificada en cuanto a su retorno. Este es un punto importante de mejora a realizar en estas organizaciones.

4.2.9 Pregunta 9

¿En qué medida los procesos internos han sido afectados en mayor o menor grado por los planes de formación? Explique

Gráfico No. 12

Procesos interno impactados por los planes de formación



Fuente: los autores

Las mayores mejoras en los procesos encontradas como producto de la implementación de las universidades corporativas se encuentran en los campos de: servicio al cliente, operaciones y ventas. Esto permite deducir que existe una mejora en los ingresos y una disminución en los gastos en las empresas objeto de estudio. Para las empresas también es importante estandarizar sus procesos de formación, especialmente cuando se trata de compañías con centros de trabajo en diferentes localidades.

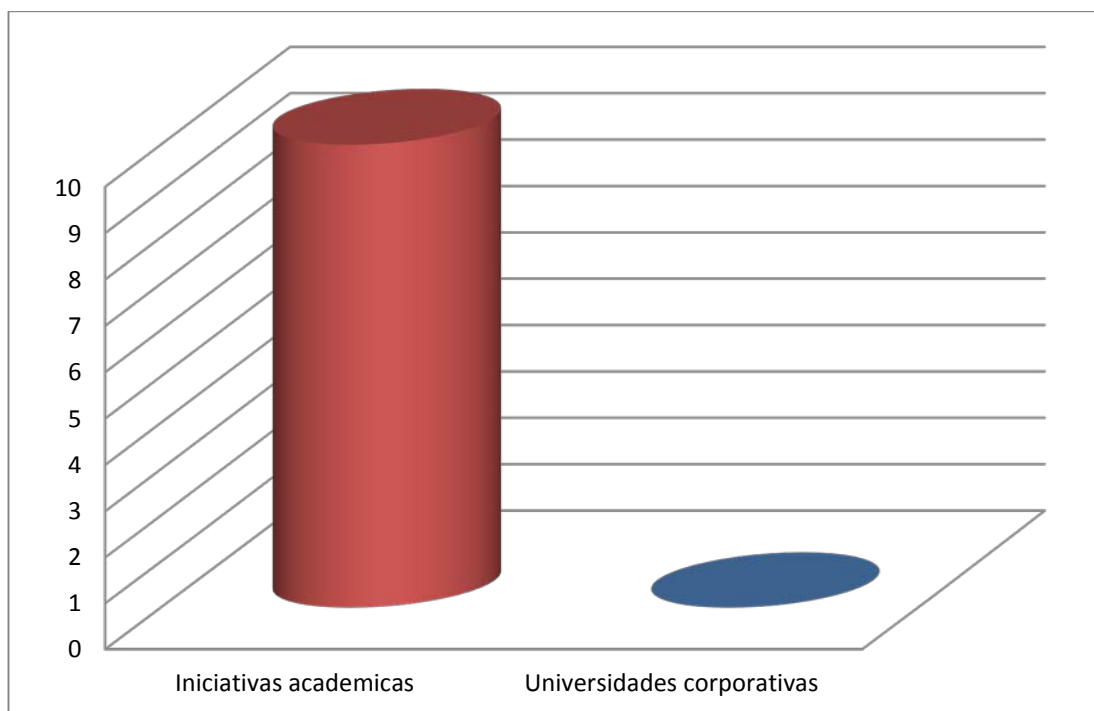
4.3 ANÁLISIS DE RESPUESTAS A ENTREVISTAS DE 2 EXPERTOS

4.3.1 Pregunta 1

¿Cuál es el número de universidades corporativas que conoce en el Ecuador?

Gráfico No. 13

Universidades corporativas en el Ecuador



Fuente: los autores

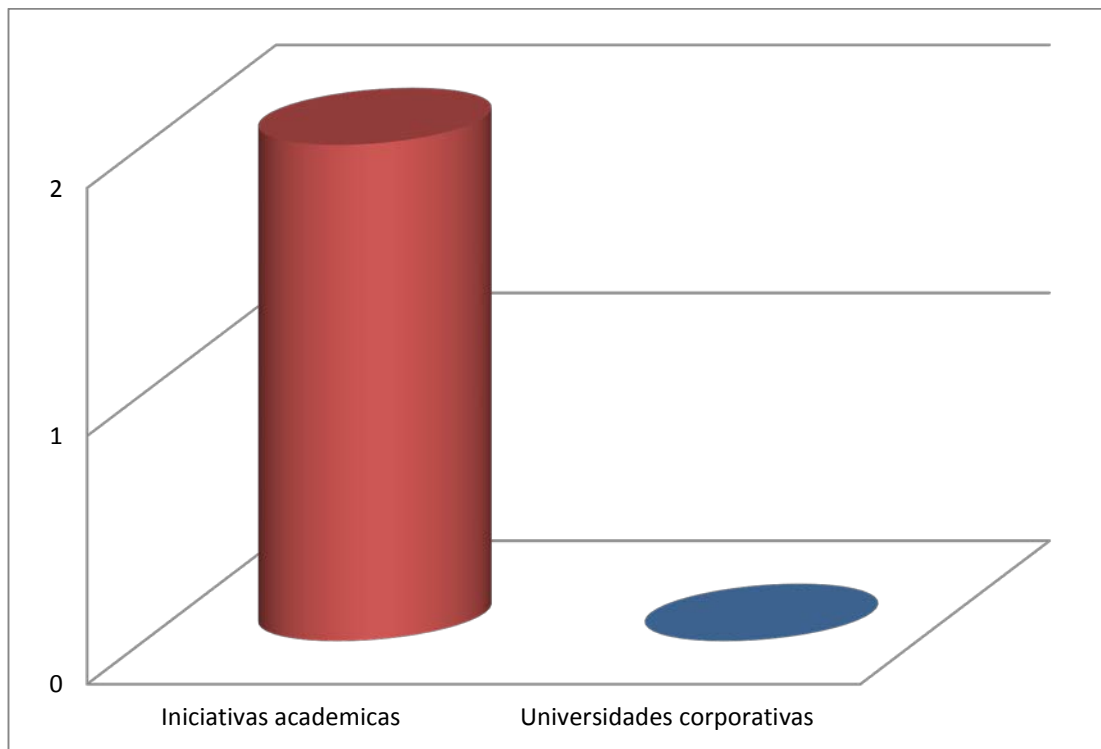
No existen estadísticas acerca del número de universidades corporativas en el Ecuador, más bien existe el conocimiento de iniciativas académicas dentro de organizaciones, las cuales a decir de uno de los expertos llegan a 10 en el Ecuador.

4.3.2 Pregunta 2

¿Cuál es el número de universidades corporativas que ha implementado en el Ecuador?

Gráfico No. 14

Numero de Universidades corporativas implementadas



Fuente: los autores

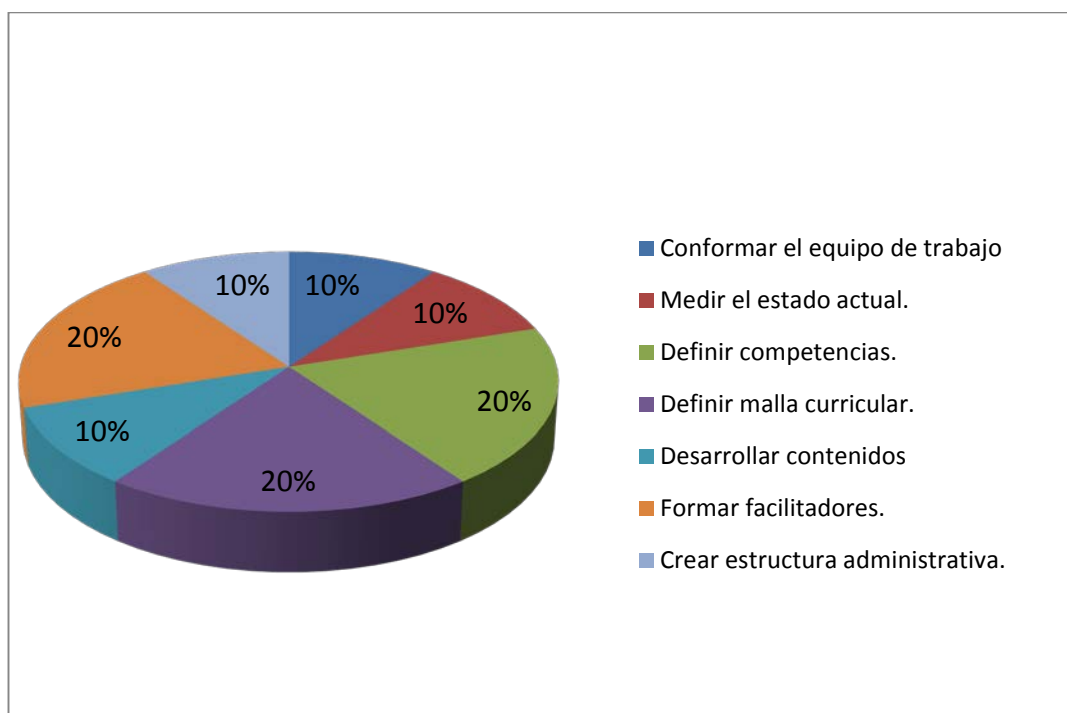
Las iniciativas académicas o esquemas de gestión del conocimiento se han implementado en el Ecuador considerando la formación de facilitadores internos, desarrollo de contenidos específicos para las empresas, con lo cual se tiene una concepción de universidad interna. En este contexto, lo indicado por ambos expertos es que han implementado 2 de estos esquemas de gestión del conocimiento, en dichos procesos se han estructurado planes para formar facilitadores, desarrollo de contenidos pero en lo que tiene que ver con la estructura administrativa para la operación de la universidad en la organización se ha hecho poco.

4.3.3 Pregunta 3

¿Describa a breves rasgos cómo fue el proceso de creación de estas universidades corporativas?

Gráfico No. 15

Proceso de creación



Fuente: los autores

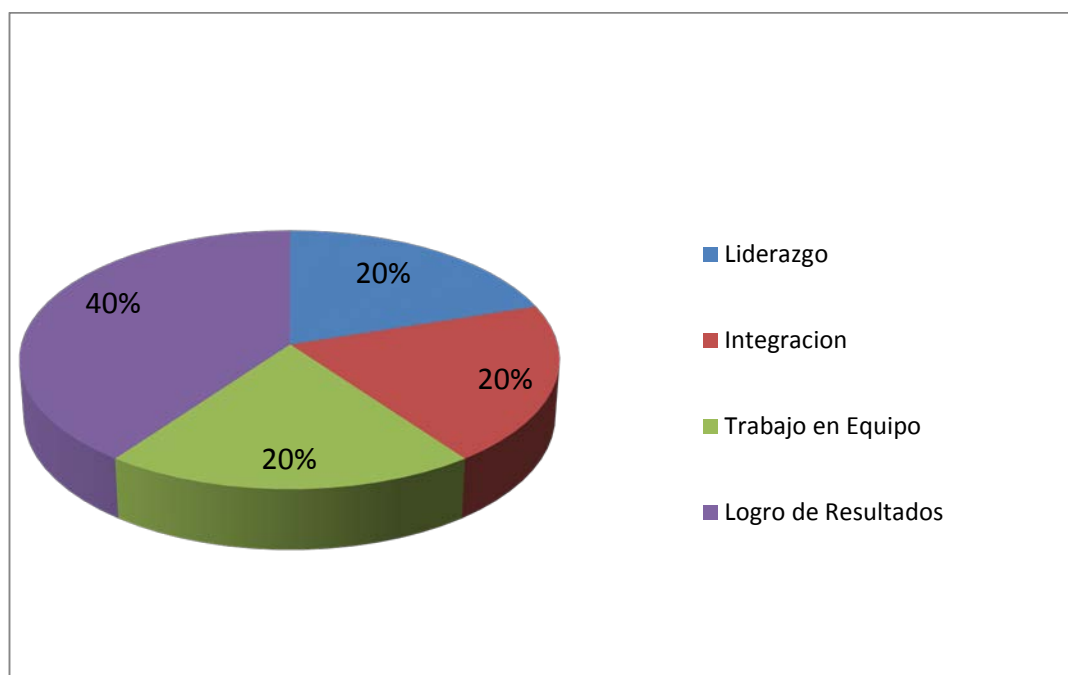
Respecto al proceso de crear las universidades corporativas se pueden resumir los siguientes pasos:

- Conformar el equipo de trabajo
- Medir el estado actual.
- Definir competencias.
- Definir malla curricular.
- Desarrollar contenidos
- Formar facilitadores.
- Crear estructura administrativa.

4.3.4 Pregunta 4

¿Qué beneficios en nivel de costos y a nivel de clima laboral ha detectado que se han producido en las empresas?

Gráfico No. 16
Beneficios detectados



Fuente: los autores

El impacto a nivel de clima laboral se presenta sobre todo en la competencia de liderazgo, integración e incremento en la colaboración entre áreas. En cuanto a los costos de la implementación de la universidad corporativa estos optimizan la inversión en programas de capacitación y tienen un impacto mejorando la productividad.

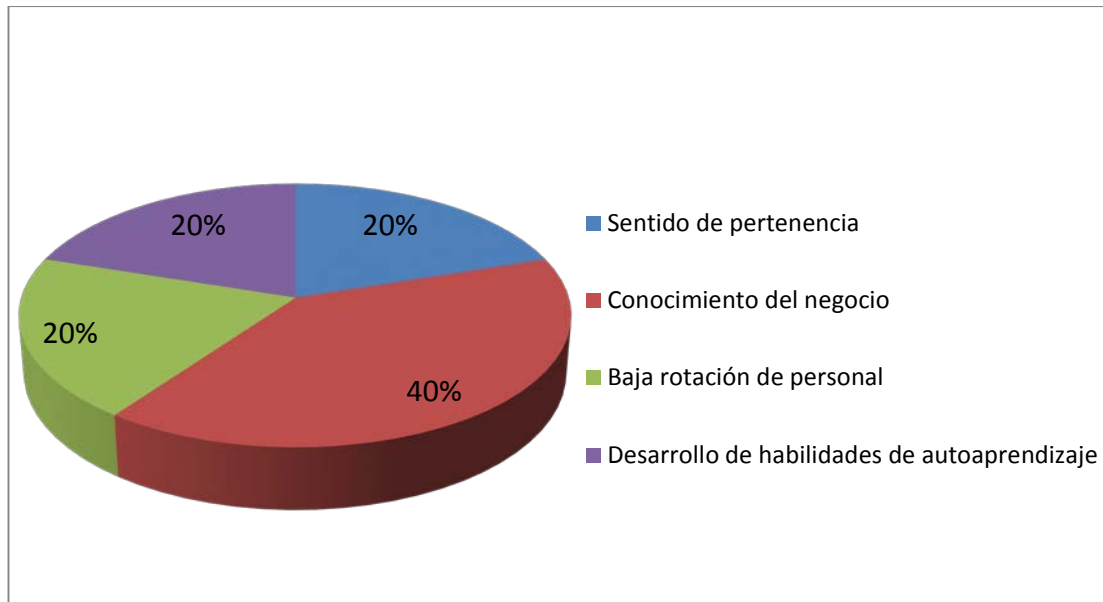
4.3.5 Pregunta 5

¿Qué otros aspectos considera que se han visto modificados debido a la implementación de universidades?

El sentido de pertenencia, el conocimiento del negocio, baja rotación de personal y el desarrollo de habilidades de autoaprendizaje.

Gráfico No. 17

Aspectos modificados por la universidad corporativa



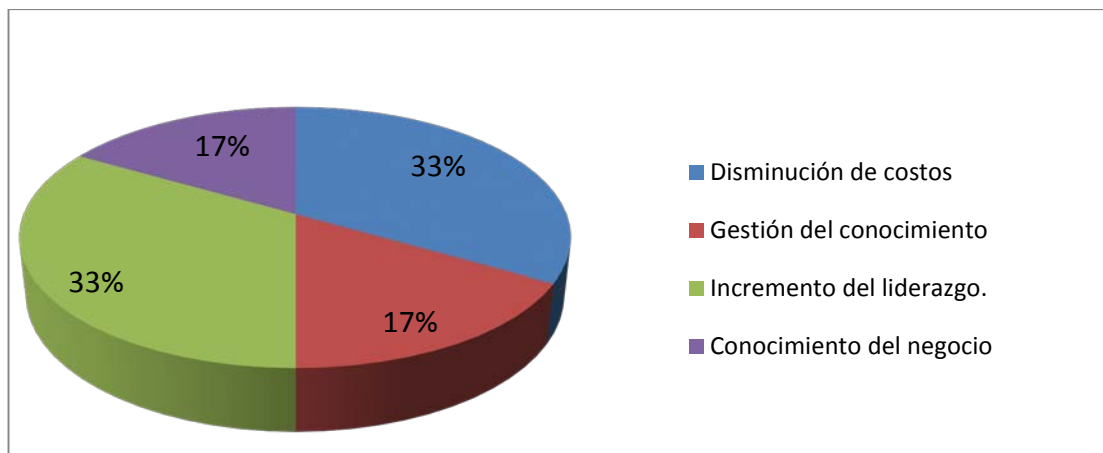
Fuente: los autores

4.3.6 Pregunta 6

¿Cuáles son los beneficios que otorga a una empresa la creación de universidades corporativas?

Gráfico No. 18

Beneficios de la universidad corporativa



Fuente: los autores

Los principales beneficios de la implementación de una universidad corporativa son la disminución de costos, la gestión del conocimiento y el incremento del liderazgo. El liderazgo de los mandos medios y las gerencias son importantes a la hora de alinear las actividades de la empresa a la estrategia general, de allí que el incrementar el liderazgo sea uno de los objetivos principales de una universidad corporativa.

4.3.7 Pregunta 7

¿Posee alguna estadística acerca de la productividad laboral que podría haber sido modificada por la implementación de la universidad corporativa? Explique

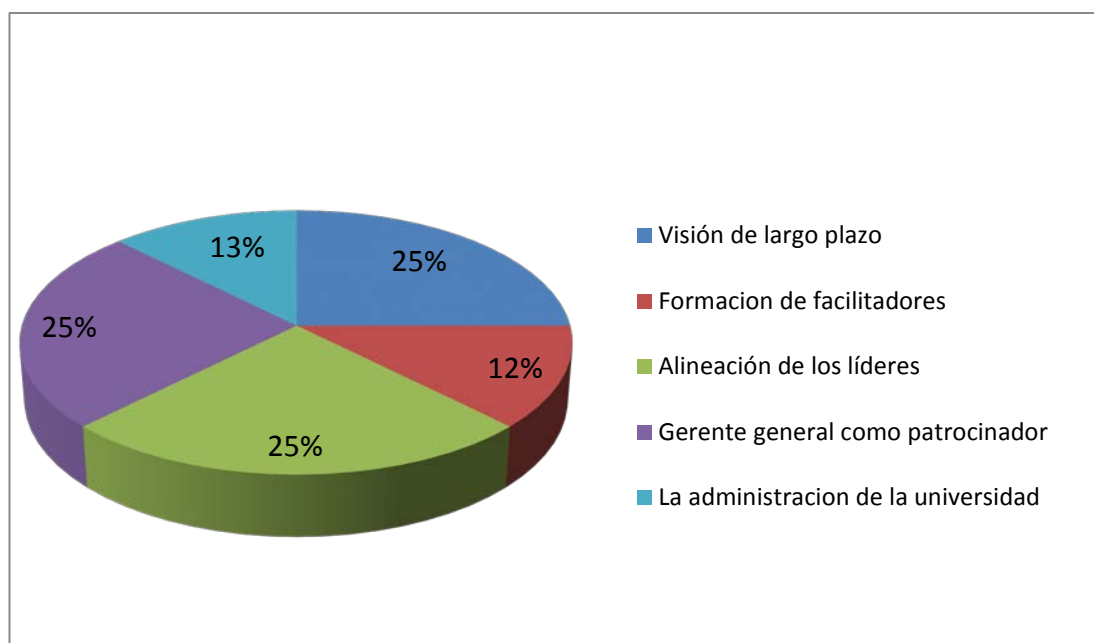
No se poseen estadísticas según los expertos, sin embargo existen casos de éxito donde se ha podido constatar el incremento de la productividad, la participación en el mercado y competitividad.

4.3.8 Pregunta 8

¿Cuáles son los factores claves del éxito para la implementación y mantenimiento de una universidad corporativa?

Gráfico No. 19

Factores claves del éxito



Fuente: los autores

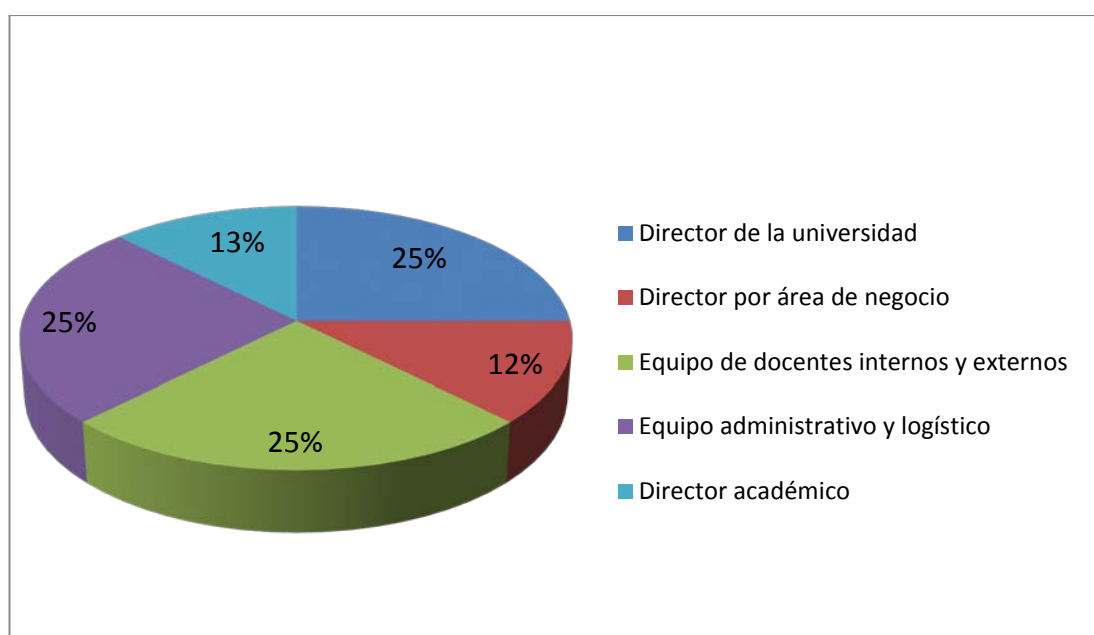
Factores claves para la implementación y la administración de la universidad corporativa son el tener una visión de largo plazo, los facilitadores y la alineación de los líderes al esquema. Para éxito el patrocinador principal debe ser en lo posible el gerente general de la organización. Esto permitirá tomar decisiones que estén acordes a la estrategia general de la empresa y adicionalmente que las actividades se ejecuten con la prioridad del caso.

4.3.9 Pregunta 9

¿Cuál es la estructura que comúnmente se implementa en las universidades corporativas?

Gráfico No. 20

Estructura de la universidad corporativa



Fuente: los autores

En la estructura de la universidad corporativa se debe combinar jerárquicamente los cargos de la universidad y los de la organización. Debe existir un director de la universidad, un director por área de negocio, un staff de docentes internos y externos, un staff administrativo y logístico y un director académico. Los expertos plantean una estructura paralela a la ya establecida a la organización sin embargo esto podría no ser el mejor

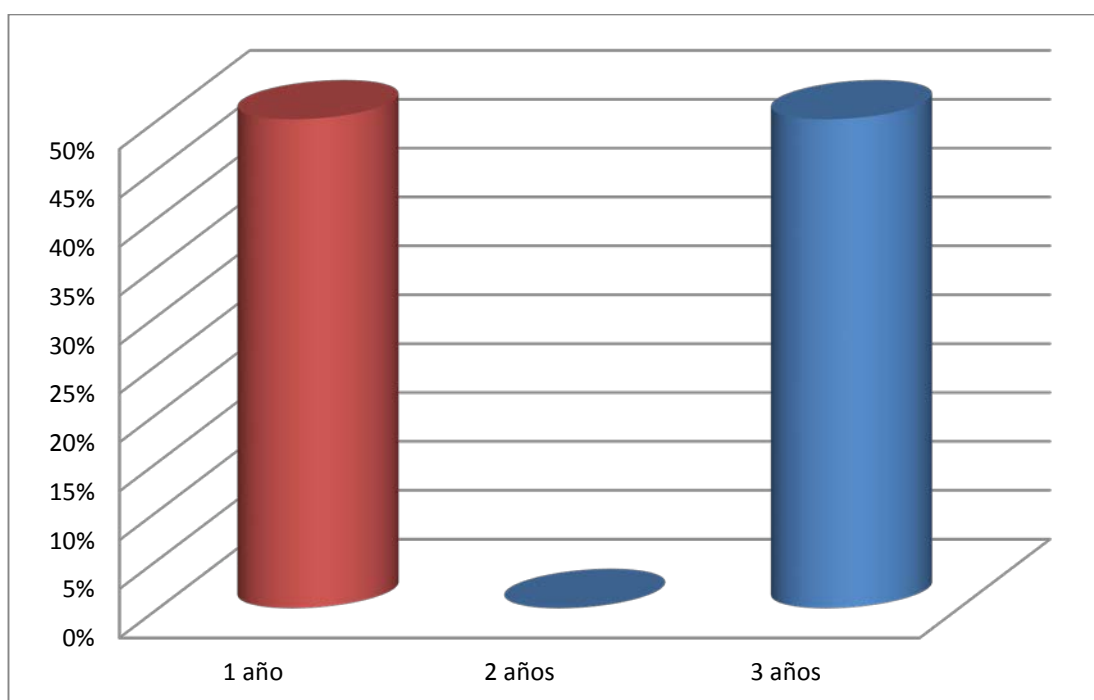
camino si se pretende tener cierta autonomía en las actividades de la universidad corporativa.

4.3.10 Pregunta 10

¿Cuál es el tiempo promedio en que se implementa una universidad corporativa?

Gráfico No. 21

Tiempo de implementación de universidad corporativa



Fuente: los autores

El tiempo promedio de implementación de una universidad corporativa va de 1 a 3 años. El tiempo dependerá de los objetivos que se plantee la organización al momento de decidir el formar una universidad corporativa, independientemente del criterio del experto se debe analizar a profundidad las necesidades de cada organización y planificar adecuadamente las actividades a seguir para poder determinar el tiempo que llevara el cristalizar la universidad corporativa.

4.5 ANÁLISIS DOCUMENTAL

4.6.1 Información general de las empresas

Describe los nombres, sector de actividad comercial, número de trabajadores, Ingresos aproximados durante el ejercicio fiscal del 2013, años en el mercado e información referente a los departamentos de capacitación y las universidades corporativas. (Ver formato anexo 4).

TABLA No. 4
DATOS GENERALES DE EMPRESAS OBJETO DE ESTUDIO

Empresa	DEPRATI	LAN	MACDONALS
Nombre y razón social:	ALMACENES DE PRATI S.A	AEROLANE LINEAS AEREAS NACIONALES DEL ECUADOR S.A.(LAN)	EMPRESA DE SERVICIOS DE ALIMENTACIÓN
Sector de actividad principal:	Venta al por menor de vestimenta y accesorios	Servicios de transporte aereo	Servicios de alimentacion
Web:	www.deprati.com.ec	http://www.lan.com/es_ec	http://www.mcdonalds.com.ec/
Nº de trabajadores:	2210	1032	1400
Volumen de facturación (aprox.) 2013:	\$ 187,508,838	\$ 344,669,161	\$ 34,773,209
Total Gastos-2013	\$ 58,721,334	\$ 52,744,892	\$ 3,657,754
Numero de años en el mercado:	74	13	15
Area de Capacitacion			
Nº de trabajadores:	6	10	3
Presupuesto anual asignado a capacitacion:	\$ 427,000	\$ 1,689,000	\$ 695,464
% de Presupuesto Capacitacion respecto a los Gastos totales	0.73%	3.20%	19.01%
Costo promedio de capacitación por empleado	\$ 193	\$ 1,637	\$ 497
Horas anuales de capacitación	105.935	32650	Datos no proporcionados
Horas mensuales por empleado	4	2.6	Datos no proporcionados
Índice de satisfacción	4.5	95%(4-5)	4,9 (minimo esperado:4)
% de cumplimiento de planes de capacitación	86%	93.00%	Datos no proporcionados
Universidad Corporativa			
Porcentaje de presupuesto asignado a capacitacion utilizado para la universidad corporativa:	100%	100%	100.00%
Número de años de funcionamiento de la universidad corporativa	3	Inicio de operacion en Chile	Inició en EEUU

Fuente: Empresas objeto de estudio

Del análisis de los datos obtenidos a partir de las visitas a las empresas tenemos lo siguiente:

1. Existe una gran diferencia porcentual del presupuesto de capacitación respecto a los gastos totales de la empresa en un año, la Universidad de la Hamburguesa tiene la delantera en este rubro con un 19% le sigue LAN con un 3% y por último De Prati con un 0,73%; este es un indicador interesante que lleva a deducir que los programas de

capacitación de la primera empresa son un rubro prioritario a la hora de balancear el presupuesto anual de gastos de la organización.

2. Otro indicador a analizar es la inversión promedio por empleado en capacitación, en este caso LAN lleva la delantera con \$1.637 por persona, le sigue la Universidad de la Hamburguesa con \$ 497 por persona y finalmente De Prati con \$ 193 por persona. Esto podría indicar que LAN invierte más en capacitación que el resto de empresas analizadas, sin embargo hay que tomar en cuenta las capacitaciones técnicas por ejemplo de los pilotos son bastante costosas, por lo que este valor podría no reflejar necesariamente una distribución uniforme de los rubros de capacitación en todas las áreas.
3. En cuanto al índice de satisfacción de los empleados luego de tomar un programa de capacitación, el mismo se encuentra bastante semejante entre las 3 empresas, lo cual denota bastante aceptación de los programas de capacitación impartidos en las universidades corporativas de las empresas analizadas.

CAPÍTULO V

LA PROPUESTA

En un entorno ampliamente competitivo como el que viven en la actualidad las organizaciones, es necesario contar con un esquema de gestión del conocimiento que posea como característica principal una alineación a la estrategia. Se requiere una estructura proactiva de capacitación, que brinde soluciones formativas orientadas a satisfacer las necesidades de cada área, para desarrollar las competencias requeridas tanto a nivel organizacional como a nivel específico y que contribuyan al logro de los objetivos del negocio.

Se describe un esquema de implementación de una universidad corporativa, basado en un marco teórico que permite identificar sus bases estructurales, estableciendo claras diferencias con un tradicional departamento capacitación. También se han considerado los resultados de la investigación en las organizaciones objeto de estudio y la información de las entrevistas realizadas a los expertos en temas de formación. Ambos aspectos han sido la clave para sugerir en la siguiente propuesta los pilares fundamentales y el proceso de funcionamiento que las empresas deben tomar en consideración para desarrollar una universidad corporativa.

5.1. MODELO DE UNIVERSIDAD CORPORATIVA: PILARES CLAVES

Al definir que una organización desea implementar el modelo de universidad corporativa se debe partir del análisis de los objetivos estratégicos, y entender como la formación va a apoyar la consecución de los resultados. Por este motivo el principal componente que guía la estructuración de la universidad corporativa es la *estrategia del negocio*, y en detalle la

planificación estratégica que se espera cumplir, basada en la promesa de valor dirigida a cliente externo, cliente interno y otros públicos relacionados. Un segundo componente que tendrá inherencia sobre la filosofía, procesos y el modelo de trabajo de la universidad corporativa es la cultura organizacional, por un lado porque definirá el marco de acción en base a esa promesa de valor que como organización se desea transmitir y por otro lado, porque es la universidad corporativa la que tendrá como una de las principales funciones transmitir y mantener la cultura organizacional. Se proponen tres pilares fundamentales: estructura académica, estructura administrativa y un esquema de gestión de personas, como elementos claves para el funcionamiento del modelo:

GRÁFICO No. 22

Modelo de universidad corporativa



Fuente: Los autores

5.1.1 ESTRUCTURA ACADÉMICA

La estructura académica comprende los elementos de carácter formativo que deben ser definidos a partir de las competencias organizacionales y específicas por áreas que se requieren desarrollar o fortalecer. Dentro de la definición participarán los ejecutivos de la organización, junto con los

expertos funcionales del área de Recursos Humanos o Capacitación, entre los elementos a considerar se encuentran:

- **Mallas curriculares y/o definición de oferta de programas**

Conlleva la estructuración de la oferta formativa en términos de programas (incluyen varios módulos) o cursos, los mismos que deben obedecer a una necesidad del negocio para el desarrollo de las competencias esperadas. Se establecen los prerrequisitos según apliquen.

- **Diseño instruccional**

Una vez establecidos los grandes bloques del conocimiento, se inicia la etapa de creación del contenido en donde se parte de la definición de los objetivos de aprendizaje y los objetivos de desempeño, para luego desglosar los temas que cubrirán cada uno de esos objetivos, seleccionando la metodología adecuada en base a principios de andrología. Se debe incluir además las actividades de refuerzo y de medición del conocimiento que se realizarán como parte del plan de clase.

- **Sistema de evaluación académica**

Está constituido por la definición del esquema de medición del conocimiento, estableciendo criterios y notas de aprobación por programa o curso. Conlleva la definición de modelos de evaluación antes, durante y posterior a la ejecución del curso o programa. Incluye además el establecimiento del modelo de certificación de competencias en el cual tomando como base las competencias establecidas se mide el éxito o no de los programas y por ende la transferencia de lo aprendido al puesto de trabajo.

- **Alianzas y convenios:**

Para muchas organizaciones el contar con un aval académico proporciona un valor diferenciador para su propuesta de formación, por este motivo muchas organizaciones optan por certificar sus programas o sus instructores internos, con la finalidad de tener un aval académico. Otra opción consiste en establecer alianzas con escuelas de negocios que brindan el conocimiento y habilidades en áreas administrativas o de gestión que en ocasiones no pueden ser cubiertas por la misma empresa.

5.1.2 ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA

Para un adecuado funcionamiento la universidad corporativa debe contar con una estructura organizativa que regule su operación, esta estructura deberá contener políticas y procedimientos, un presupuesto asignado, herramientas que faciliten el control logístico, así como una infraestructura funcional y cómoda para sus participantes y una infraestructura tecnológica que brinde facilidad en cuanto a herramientas de aprendizaje para los participantes y de administración de la información para la toma de decisiones de quienes operan la universidad corporativa como para los directivos de la organización.

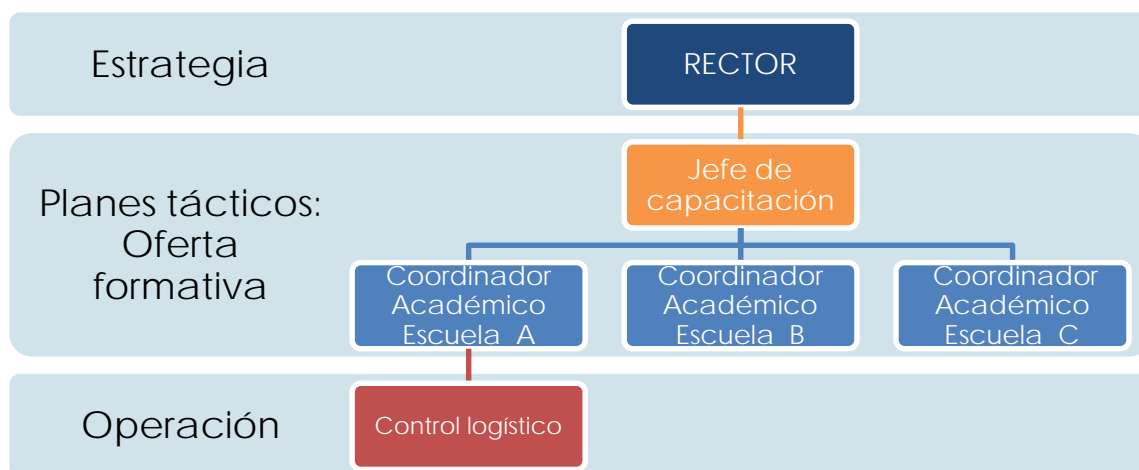
Organigrama

Según la definición que realice la empresa, el rector de la universidad corporativa será el gerente general o el Director de Recursos Humanos, quienes guiarán con la visión estratégica y serán los encargados de alinearla a los objetivos del negocio. En segundo lugar deberá contar con la persona responsable del componente académico y formativo quien junto con los coordinadores académicos o de formación estructurarán la propuesta de capacitación. Adicionalmente es imprescindible contar dentro de la

estructura con los responsables del control logístico para el adecuado funcionamiento.

GRÁFICO NO. 23

Organigrama propuesto para la universidad corporativa



Fuente: Los autores

Políticas y procedimientos

La definición de los procesos, políticas y procedimientos permitirá administrar la universidad corporativa de manera organizada, esta definición favorecerá que en el caso de contar con operaciones en diferentes establecimientos o ciudades se mantenga una oferta formativa estandarizada.

Presupuesto

El presupuesto de la universidad corporativa debe incorporar el pago de facilitadores externos (cuando sea necesario) y los gastos logísticos asociados con el mantenimiento, alimentación / servicios y materiales.

Control logístico

Dependiendo de la cantidad de programas ofertados es preciso contar con un apoyo logístico a través del cual se coordine el uso de salas, materiales y servicios dirigidos al funcionamiento de la universidad corporativa.

Infraestructura

Contempla dos aspectos: la infraestructura física que está relacionada con las aulas de clases donde se desarrollarán las sesiones con los participantes, las cuales deben ser funcionales para la transmisión de contenidos, así como los equipos requeridos. También abarca la infraestructura tecnológica, que según la definición de la organización, podría incluir una plataforma LMS que permita utilizar la metodología e-learning como complemento a la formación presencial.

5.1.3 GESTIÓN DEL TALENTO

En la universidad corporativa la administración del talento humano, está centrada en los instructores, siendo igual de esencial que la gestión académica, debido a que es a través de las personas que se construye, adapta o se transmite el conocimiento. En las organizaciones se debe desarrollar un esquema de selección, formación, evaluación y reconocimiento del grupo de facilitadores.

Selección de instructores

Es necesario seleccionar de manera minuciosa a los instructores internos, confirmando que cuenten con las habilidades requeridas para poder transmitir sus conocimientos. Basados en esta situación se propone un esquema de selección de las personas que serán considerados como instructores, que incluye en primer lugar la definición de las competencias específicas y técnicas que deberán poseer, para que todos aquellos que sean considerados candidatos puedan realizar las pruebas psicotécnicas respectivas. Los aspirantes también deberán pasar por una clase

demostrativa para que un grupo de evaluadores certifiquen la práctica de las habilidades de facilitación requeridas. Con ambos resultados se medirá la idoneidad de los candidatos y se determinarán las brechas que deberán cubrirse en el siguiente paso. Tampoco debe desligarse del proceso de selección la motivación que tienen las personas para formar parte del grupo de instructores, porque si son facilitadores por una designación y no por su voluntad, puede que no todos se sientan comprometidos con la función.

Formación de instructores

Contempla la preparación del equipo de facilitadores con el objetivo de que adquieran las competencias requeridas, debiendo asistir a capacitaciones de formación de formadores que les proporcionarán las herramientas de facilitación, manejo de grupos, preparación de presentaciones, diseño instruccional y construcción de instrumentos de medición. Las capacitaciones deben considerar componentes teóricos y prácticos, finalizando con la certificación de los instructores que se realiza observando una clase real en donde cumplirán los criterios de medición aprendidos en los diferentes módulos de formación. Es recomendable que de manera anual se dicten seminarios de actualización sobre nuevas metodologías de aprendizaje.

Evaluación de instructores

Es el monitoreo periódico del desempeño de los facilitadores internos, para evaluar la satisfacción en relación al rol y conocimiento de los instructores, y los niveles de aprendizaje de los participantes de los cursos. Es una herramienta de retroalimentación para las personas que cumplen el rol de instructores, permitiendo la mejora continua.

Reconocimiento de instructores

El reconocimiento promueve el compromiso de los instructores internos y fortalece el vínculo que tienen con la organización. Se realiza en base a

lineamientos claros enfocados en las habilidades de este grupo de personas, considerando los resultados de la evaluación. Diseñar un esquema de reconocimiento genera en los instructores la necesidad de mejorar constantemente y los motiva a continuar desempeñando su rol.

5.2 PROCESO DE IMPLEMENTACIÓN

En base a los pilares claves para el éxito del modelo de universidad corporativa se detalla una propuesta del proceso de implementación que se deberá considerar al momento de instaurarla en una organización. Está conformado de varias fases que forman un proceso en espiral y que promueve el mejoramiento continuo, por lo cual se ejecutarán cada vez que sea necesario. Las tres fases que se exponen a continuación engloban la planificación, implementación y administración de la universidad corporativa.

GRÁFICO No. 24

Procesos universidad corporativa



Fuente: Los autores

5.2.1 PLANIFICAR

En la planificación se establecen los parámetros generales a partir de los cuales operará la universidad corporativa, apalancándose en la planificación estratégica del negocio. Inicia con un diagnóstico de las competencias identificadas, para determinar las brechas que poseen los colaboradores de la organización. Finaliza con la elaboración de las mallas curriculares y la propuesta formativa para cada área.

Estrategia

Comprende la alineación de la universidad corporativa a la planificación estratégica del negocio, con la finalidad de asegurar que los programas formativos a desarrollarse contribuyan a la obtención de los resultados. En esta etapa se establecen las competencias organizacionales y específicas a desarrollar.

Diagnóstico

Tomando en consideración las competencias corporativas definidas, se realiza una medición del estado actual de los colaboradores en relación a las competencias, información que puede ser relevada en una evaluación general o que dependiendo de la antigüedad del personal, se podrá tomar la información de las evaluaciones de competencias realizadas al momento de su ingreso. La finalidad de esta medición es definir las brechas que se deberán cubrir a través de los programas formativos.

Diseño

Se define el currículo que se ofertará en cada una de las escuelas de formación de la universidad corporativa, estableciendo las mallas curriculares por áreas y/o niveles organizacionales según sea necesario. Este diseño se construye en base a las brechas determinadas o en relación a las nuevas competencias que se requieren desarrollar en la empresa.

5.2.2 IMPLEMENTAR

En el proceso de implementación se establecen las estructuras académicas, administrativas y de gestión del talento que serán la base del funcionamiento de la universidad corporativa, tanto a nivel de equipos de trabajo, como de contenidos e infraestructura. Abarca el desarrollo de toda la oferta formativa, desde la definición de objetivos, elaboración de material de estudio, hasta la puesta en producción del esquema completo de la universidad corporativa.

Estructurar equipo de trabajo

Se selecciona o designa a las personas que administrarán la estructura orgánica de la universidad corporativa, así como las escuelas y/o facultades, partiendo del rector, responsables de escuelas, hasta la selección de los facilitadores internos y proveedores externos.

Formación de instructores

El proceso de formación de los facilitadores internos brinda a este equipo las herramientas necesarias para la ejecución de su rol, con la finalidad de contar con instructores certificados.

Creación de contenido

El equipo académico conformado por jefes y coordinadores de escuelas y/o facultades, junto con el equipo de instructores internos seleccionados, iniciarán la tarea de construir el contenido que deberán diseñar de manera andragógica partiendo de los objetivos hasta las actividades que utilizarán para la medición de lo aprendido. Se definen las herramientas de evaluación, y en general se elabora todo el material didáctico que se utilizará en las sesiones de clase, que deberá estar detallado en el plan de clase que corresponde a cada programa o curso. Esto aplica tanto para la modalidad presencial como virtual (e-learning).

Ejecución de contenidos

En la etapa de ejecución se pone en práctica la propuesta formativa en relación a las brechas que se deben cubrir de los diferentes públicos que recibirán la capacitación en la universidad corporativa. Se establecen los cronogramas de trabajo, calendarios de cursos y se acuerda con las áreas la distribución de los participantes.

5.2.3 ADMINISTRAR

Una vez definidos todos los componentes académicos y administrativos de la universidad corporativa es necesario establecer los procesos de administración y control que asegurarán el mantenimiento del modelo. En esta etapa se definen las actividades logísticas, actividades de monitoreo y evaluación, así como el esquema de mejora continua mediante la optimización de procesos y programas.

Control Logístico

Implica las acciones de control de horarios de clase, control de uso de salas de capacitación, administración de equipos, envío de convocatorias, reproducción de material y evaluaciones, servicios de alimentación, registros de capacitación (asistencia, evaluaciones, diplomas, fotos, entre otros).

Monitoreo y evaluación

En esta etapa el mejor referente es el modelo de evaluación propuesto por Kirkpatrick, D.L. (2009), en el cual se consideran las siguientes mediciones:

GRÁFICO No. 25

NIVELES DE EVALUACIÓN DE LA CAPACITACIÓN



Autor: Kirkpatrick, D.L. (2009)

Los resultados de estas mediciones proporcionan información para la toma de decisiones tanto a nivel de programas formativos, como para la alta dirección. En los casos en que sea necesario se puede incluir un quinto nivel en el cual se evalúe el retorno sobre la inversión realizada (ROI). Estas evaluaciones permitirán monitorear el desempeño de los participantes pero también el de los instructores internos.

Optimización

Al tratarse de una estructura de aprendizaje que está en constante adaptación y mejoramiento, se recomienda que anualmente se revise la oferta formativa tomando en consideración los indicadores de los diferentes niveles de medición para así aplicar los planes de acción correspondientes en caso de que sea necesario.

CAPÍTULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 Conclusiones

En este capítulo se presentan las conclusiones recogidas en base al estudio realizado acerca del impacto de la implementación de las universidades corporativas en el clima laboral y los costos de las empresas comerciales de Guayaquil.

A continuación se muestran los aspectos más importantes observados a partir de los datos recogidos a través de los instrumentos de medición empleados:

- La universidad corporativa en las organizaciones objeto de estudio se han convertido en un complemento para la universidad tradicional agregando elementos a nivel de conocimientos, habilidades y competencias que están en concordancia con los objetivos operativos, tácticos y estratégicos de las empresas.

- La universidad corporativa no es vista como una competencia para las universidades tradicionales, de hecho se complementan mutuamente, en algunos casos las organizaciones acuden a las universidades tradicionales a través de convenios para iniciar, nivelar y culminar los estudios de los empleados de tal manera de formalizar sus conocimientos a través de un título universitario.

- Las universidades corporativas de las empresas comerciales de Guayaquil cuentan con instalaciones propias para el desarrollo de sus programas de capacitación, esto les ha permitido ahorrar costos de alquiler y movilización principalmente, adicionalmente esto ayuda a que los empleados se vean interiorizados e implícitamente relacionen lo aprendido con sus funciones en el trabajo que desempeñan para la organización.
- En lo que corresponde a la conformación curricular las universidades corporativas de las empresas comerciales de Guayaquil, cuentan con programas orientados a sus principales focos de interés, y siempre alineados a la misión, visión y valores de cada organización; entre los temas más comunes encontrados tenemos: servicio al cliente, liderazgo, enfoque a resultados, habilidades propias del negocio, trabajo en equipo, comunicación, conocimiento del negocio y coaching.
- En base al aprendizaje adquirido a través de las universidades corporativas, las empresas privadas comerciales de Guayaquil han percibido un aumento en su productividad, sin embargo, no poseen estadísticas que lo soporten.
- Los empleados a través de la universidad corporativa han obtenido competencias, conocimientos y habilidades que les han permitido desarrollarse al interior de la organización, adicionalmente al tener una visión más amplia del negocio la empresa puede planificar la rutas de crecimiento de cada empleado dentro de la organización horizontalmente y verticalmente.
- La universidad corporativa tiene una influencia positiva en el clima laboral, principalmente en las dimensiones de satisfacción

organizacional, orgullo, respeto, y camaradería. Como consecuencia de ello los colaboradores sienten gratitud por la empresa lo cual incrementa el compromiso, lealtad y apoyo a los desafíos nuevos que la organización les plantea.

- Las universidades corporativas han influenciado positivamente la satisfacción organizacional y el compromiso con la organización, ya que se valora mucho el hecho de que la empresa invierta en el desarrollo de sus empleados, desde el primer día que ingresan se sienten acompañados y a lo largo de su permanencia en la organización tienen más oportunidades de crecimiento gracias a su constante capacitación.
- El proceso de creación de una universidad corporativa contempla los siguientes puntos principalmente:
 - Definir los objetivos de la universidad corporativa.
 - Evaluar de la situación actual.
 - Conformar la estructura administrativa.
 - Diseñar políticas, procesos y procedimientos para el funcionamiento.
 - Invertir en infraestructura.
 - Crear de programas curriculares.
 - Formar instructores.
 - Crear contenidos.
 - Desarrollar contenidos.
- Las empresas no cuentan con información suficiente como para realizar un análisis sobre el impacto de la universidad corporativa en los costos, sin embargo se puede indicar que las empresas con mayor

cantidad de años con el modelo de universidad corporativa tienen una mayor inversión en programas de capacitación respecto a los gastos totales, lo cual ocurre menor medida en el resto de empresas.

- La rotación alta o baja de personal podría ser un indicador de insatisfacción laboral por parte de los colaboradores, sin embargo, en las empresas objeto de estudio no encontramos alguna relación directa con la implementación de las universidades corporativas.
- En el Ecuador no se dispone de un estudio que valide el número de universidades corporativas que se han implementado, sin embargo si existe una tendencia hacia la gestión del conocimiento interno en las organizaciones, considerando los ahorros que se pueden generar en relación a la contratación de instructores externos.
- En la mayoría de las empresas privadas comerciales de Guayaquil, no se dispone de una estructura administrativa independiente que se dedique exclusivamente a la universidad corporativa, en su lugar existen funciones divididas entre lo que compete a la organización como tal y lo que es exclusivo de la universidad corporativa. En este sentido es importante el apoyo de la alta gerencia de la organización, lo cual ayudará al impulso de las iniciativas de aprendizaje de la universidad corporativa y a la constante alineación de la universidad con los objetivos estratégicos de la empresa.

6.2 Recomendaciones

Luego del análisis de los resultados se determinaron recomendaciones dirigidas a las empresas comerciales que estarían interesadas en implementar un modelo de universidad corporativa, así como sugerencias para aquellas empresas que ya cuentan con una:

- Realizar los estudios correspondientes para evaluar la pertinencia de implementar una universidad corporativa en sus instalaciones.
- Formalizar la estructura académica de escuelas internas a través de la creación universidades corporativas, lo que les permitirá progresar en el nivel de madurez de sus programas de capacitación.
- Realizar acuerdos con universidades dentro o fuera del país para contar con contenidos de interés para las empresas y con instructores calificados para el desarrollo de estos contenidos, los cuales deben estar acordes a la planificación curricular ya diagramada.
- Considerar la inversión en infraestructura propia para el funcionamiento de la universidad corporativa dentro del análisis económico que realicen para evaluar si corresponde o no implementar una universidad corporativa.
- Trabajar en conjunto con las distintas áreas de la empresa para levantar estadísticas e indicadores que permitan relacionar los programas de capacitación con la productividad.
- Levantar estadísticas e indicadores claves en cuanto a la racionalización de los gastos y costos como producto de la ejecución de los programas de capacitación. Esto ayudará a poder determinar

en un futuro el indicador equivalente al retorno sobre la inversión realizada.

- Crear una estructura administrativa exclusiva para la universidad corporativa apoyada de cerca por la alta gerencia.

BIBLIOGRAFÍA

Fuentes reales:

1. Allen, M. (2007). *The Next Generation of Corporate Universities*. San Francisco: PFEIFFER.
2. Alles,M. (2007). *Desarrollo del talento humano*. Buenos Aires: Granica.
3. Bohlander,G. y Snell,C. (2013). *Administración de Recursos Humanos*. Mexico: Cengage Learning.
4. Burchell, M., Robin, J. (2011). *The Great Workplace: How to Build It, How to Keep It, and Why It Matters*. San Francisco: Jossey-Bass.
5. Chiavenato,I. (2000). *Administración de recursos humanos (5ta Edicion)*. Bogota: McgrawHill.
6. Fernandez, J. (2005). *Gestión por competencias*. Madrid: Prentice Hall.
7. Fitz-enz, J. (2003). *El ROI (rendimiento de la inversión) del capital humano: cómo medir el valor económico del rendimiento del personal*. Barcelona: Deusto.
8. Francés, A. (2006). *Estrategia y planes para empresa (1era Edición)*. Mexico: Prentice Hall.
9. Grenzer,J.(2006). *Developing and implementing a corporate university*. Amherst: HRD Press.

10. Kaplan, R. y Norton, D. (2005). *Mapas estratégicos: Convirtiendo los activos intangibles en resultados tangibles*. Boston: Harvard Business School Press.
11. Kaplan, R. y Norton, D. (2007). *Alignment: incrementando los resultados mediante el alineamiento estratégico en toda la organización*. Boston: Harvard Business School Press.
12. Kaplan, R. y Norton, D. (1996). *The balanced scorecard: translating strategy into action*. Boston: Harvard Business School Press.
13. Kirkpatrick, D.L. (2009). *Evaluating Training Programs: The Four Levels: Easyread Comfort Edition*. San Francisco: Berrett-Koehler.
14. Meister, J.C. (1998). *Corporate Universities: Lessons in Building a World-Class WorkForce*. New York: McGrawHill.
15. Mondy, R.W. (2010). *Administración de Recursos Humanos*. Mexico: Pearson.
16. Nevado, D. (2002). *El capital intelectual*. Madrid: Prentice Hall.
17. Phillips, J. (2006). *Invertir en el capital humano: estrategias para no gastar demasiado .. O demasiado poco*. Barcelona: Deusto.
18. Reza, J. (1996). *Cómo desarrollar y evaluar programas de Capacitación en las organizaciones*. Mexico: Panorama.
19. Robbins, S.P. (2005). *Administración*. Mexico: Prentice Hall.

20. Schneider, B., Barbera, K. (2014). *The Oxford Handbook of Organizational Climate and Culture*. New York: Oxford University Press.
21. Schein, E.H (2010). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
22. West, M.A (2012). *Effective Teamwork: Practical Lessons from Organizational Research*. Oxford: BPS blackwell.

Fuentes de internet:

23. Alianza Sumaq. (2011). *Informe sumaq sobre formación ejecutiva y universidades corporativas*. Recuperado de <http://sumaq.org/sites/default/files/INFORME%20SUMAQ%20.pdf>
24. Allen, M. (2010). *The next generation of corporate universities*. Recuperado de [http://www.cedma-europe.org/newsletter%20articles/TrainingOutsourcing/The%20Next%20Generation%20of%20Corporate%20Universities%20\(Jul%202010\).pdf](http://www.cedma-europe.org/newsletter%20articles/TrainingOutsourcing/The%20Next%20Generation%20of%20Corporate%20Universities%20(Jul%202010).pdf)
25. LAN (2015). *Academia Corporativa*. Recuperado de http://www.lan.com/es_ec/sitio_personas/minisitios/sostenibilidad/reportaje_sostenibilidad_2011/personas_sociedad.html#c413.
26. McDonald's (2015). *Our Curriculum*. Recuperado de http://www.aboutmcdonalds.com/mcd/corporate_careers/training_and_development/hamburger_university/our_curriculum.html.

27. SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS (2015). Portal de documentos de empresas, documentos económicos. Recuperado de <http://www.supercias.gob.ec/portaldocumentos/>
28. Revista Vistazo (2011). *Universidades corporativas*. Recuperado de <http://www.vistazo.com/ea/dinero/?elmpresa=1004&id=2641>
29. Norma ISO 9001(2008). *Normativa ISO 9001 versión 2008*. Recuperado de <http://farmacia.unmsm.edu.pe/noticias/2012/documentos/ISO-9001.pdf>

ANEXO 1

MODELO GREAT PLACE TO WORK



Fuente: Great Place Institute®

ANEXO 2

CUESTIONARIO DIRIGIDO A RESPONSABLE DE RECURSOS HUMANOS



MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Tema de tesis: Estudio del impacto en el clima laboral y los costos de las empresas privadas del sector de servicios de la ciudad de Guayaquil por la implementación de universidades corporativas

Autores: Adolfo Plúa Herrera - Johana Yáñez Blum

Tutor: Dr. Nicolás Rivera Herrera

ENCUESTA

Buenos días/tardes, somos maestrantes de administración de empresas de la UPS, estamos realizando un estudio sobre el impacto que ha tenido la universidad corporativa en esta organización y es de nuestro agrado conocer su opinión al respecto, por ello nos gustaría que nos responda a unas preguntas relacionadas al tema.

Datos generales

1. Datos de contacto	
Persona de contacto:	
Cargo:	
E-mail:	
Teléfono / Fax:	
2. Datos de la empresa	
Nombre y razón social:	
Nº de trabajadores:	
3. Datos del Área de capacitación de la empresa	
Nº de trabajadores:	

Presupuesto anual asignado a capacitación:	
Número de años de funcionamiento de la universidad corporativa	
Porcentaje de presupuesto asignado a capacitación utilizado para la universidad corporativa:	
Horas anuales de capacitación	
Horas por empleado	
Índice de satisfacción	
% de cumplimiento de planes de capacitación	

Responda a las siguientes preguntas y marque con una X según corresponda:

¿Cree usted que la Universidad Corporativa ha agregado elementos a la formación de sus colaboradores que la Universidad tradicional no podría brindarle?

si

no

¿Mantienen algún tipo de convenio con alguna Universidad del Ecuador o fuera del país?

si

no

Especifique el tipo de instalaciones en las cuales se imparten las clases de la universidad corporativa:

Instalaciones

propias	<input type="text"/>
Instalaciones arrendadas	<input type="text"/>
Mixtas	<input type="text"/>

¿Cuál es la estructura del departamento de capacitación o universidad corporativa?

Coordinador / Jefe	<input type="text"/>
Instructores	<input type="text"/>
Diseñadores instruccionales	<input type="text"/>
Personal de apoyo logístico	<input type="text"/>
Otros	<input type="text"/>

Indique el número de programas ofertados en la universidad corporativa para las siguientes áreas:

Comercial	<input type="text"/>
Mercadeo	<input type="text"/>
Legal	<input type="text"/>
Recursos Humanos	<input type="text"/>
Financiero	<input type="text"/>
Servicio al Cliente	<input type="text"/>

Producción /
Operaciones
Sistemas —
—

Muchas gracias por su colaboración!

ANEXO 3

CUESTIONARIO DIRIGIDO A RESPONSABLE DE RECURSOS HUMANOS



MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Tema de tesis: Estudio del impacto en el clima laboral y los costos de las empresas privadas del sector de servicios de la ciudad de Guayaquil por la implementación de universidades corporativas

Autores: Adolfo Plúa Herrera - Johana Yáñez Blum

Tutor: Dr. Nicolás Rivera Herrera

ENTREVISTA

Buenos días/tardes, somos maestrantes de administración de empresas de la UPS, estamos realizando un estudio sobre el impacto que ha tenido la universidad corporativa en esta organización y es de nuestro agrado conocer su opinión al respecto, por ello nos gustaría que nos responda a unas preguntas relacionadas al tema.

Datos generales

1. Datos de contacto

Persona de contacto:

Cargo:

E-mail:

Teléfono / Fax:

Responda a las siguientes preguntas y marque con una X según corresponda:

¿Qué elementos cree usted que la universidad corporativa ha incorporado a la formación de sus colaboradores?

.....
.....

¿Describa cómo fue el proceso de creación de la universidad corporativa en esta empresa y qué motivó a los directivos de la misma a implementarla?

.....
.....

¿Qué aspectos de la encuesta de Clima Laboral en su opinión se han visto influenciados por la implementación de la universidad corporativa?

.....
.....

¿Cree usted que el compromiso con organización de los participantes de la universidad corporativa se ha visto modificado Por qué?

.....
.....

¿Cree usted que el nivel de satisfacción en la organización de los participantes de la universidad corporativa se ha incrementado? ¿Por qué?

.....
.....

¿Cuáles son las competencias empresariales en su opinión se han beneficiado a través de los programas estructurados en la universidad corporativa?

.....
.....

En lo que respecta a la rotación de personal, ¿en qué porcentaje se ha mantenido antes y después de la implementación de la universidad corporativa? Explique

.....
.....

¿Posee alguna estadística acerca de la productividad laboral que podría haber sido influenciada por la implementación de la universidad corporativa? Explique

.....
.....

¿En qué medida los procesos internos han sido afectados en mayor o menor grado por los planes de formación? Explique

.....
.....

ANEXO 4

CUESTIONARIO DIRIGIDO A EXPERTO EN UNIVERSIDADES CORPORATIVAS



MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Tema de tesis: Estudio del impacto en el clima laboral y los costos de las empresas privadas del sector de servicios de la ciudad de Guayaquil por la implementación de universidades corporativas

Autores: Adolfo Plúa Herrera - Johana Yáñez Blum

Tutor: Dr. Nicolás Rivera Herrera

ENTREVISTA A EXPERTO

Buenos días/tardes, estamos realizando un estudio sobre el impacto que ha tenido la universidad corporativa en las organizaciones, por ello nos gustaría que nos responda a unas preguntas relacionadas al tema.

Datos generales

1. Datos de contacto

Persona de contacto:

Empresa:

E-mail:

Teléfono / Fax:

Responda a las siguientes preguntas y marque con una X según corresponda:

¿Cuál es el número de universidades corporativas que conoce en el Ecuador?

.....
.....

¿Cuál es el número de universidades corporativas que ha implementado en el Ecuador?

.....
.....

¿Describa a breves rasgos cómo fue el proceso de creación de estas universidades corporativas?

.....
.....

¿Qué beneficios en nivel de costos y a nivel de clima laboral ha detectado que se han producido en las empresas?

.....
.....

¿Qué otros aspectos considera que se han visto modificados debido a la implementación de universidades?

.....
.....

¿Cuáles son los beneficios que otorga a una empresa la creación de universidades corporativas?

.....
.....

¿Posee alguna estadística acerca de la productividad laboral que podría haber sido modificada por la implementación de la universidad corporativa? Explique

.....
.....

¿Cuáles son los factores claves del éxito para la implementación y mantenimiento de una universidad corporativa?

.....
.....

¿Cuál es la estructura que comúnmente se implementa en las universidades corporativas?

.....
.....

¿Cuál es el tiempo promedio en que se implementa una universidad corporativa?

.....
.....

ANEXO 5

INFORMACIÓN GENERAL DE EMPRESAS OBJETO DE ESTUDIO

Nombre y razón social:	ALMACENES DE PRATI S.A	AEROLANE LINEAS AEREAS NACIONALES DEL ECUADOR S.A.(LAN)	EMPRESA DE SERVICIOS DE ALIMENTACIÓN
Sector de actividad principal:			
Web:			
Nº de trabajadores:			
Volumen de facturación (aprox.) 2013:			
Total Gastos-2013			
Numero de años en el mercado:			
Area de Capacitacion			
Nº de trabajadores:			
Presupuesto anual asignado a capacitacion:			
% de Presupuesto Capacitacion respecto a los Gastos totales			
Costo promedio de capacitación por empleado			
Horas anuales de capacitación			
Horas mensuales por empleado			
Índice de satisfacción			
% de cumplimiento de planes de capacitación			
Universidad Corporativa			
Porcentaje de presupuesto asignado a capacitacion utilizado para la universidad corporativa:			
Número de años de funcionamiento de la universidad corporativa			

Fuente: Empresas objeto de estudio.

ANEXO 6

INFORMACIÓN FINANCIERA DE EMPRESAS OBJETO DE ESTUDIO

DE PRATI				
Resumen Estado Resultado	2010	2011	2012	2013
Total Ingresos	\$ 136,036,445	\$ 142,867,713	\$ 161,704,784	\$ 187,508,838
Total Costos	\$ 76,171,826	\$ 84,843,740	\$ 96,087,574	\$ 110,512,450
Total Gastos	\$ 51,540,846	\$ 51,217,716	\$ 51,570,804	\$ 58,721,334
Utilidad	\$ 18,034,854	\$ 26,225,046	\$ 32,272,207	\$ 37,424,884

FYBECA				
Resumen Estado Resultado	2010	2011	2012	2013
Total Ingresos	\$ 265,415,490	\$ 258,544,916	\$ 273,906,349	\$ 279,125,864
Total Costos	\$ 187,106,021	\$ 187,106,021	\$ 198,662,435	\$ 204,687,798
Total Gastos	\$ 62,242,792	\$ 62,242,792	\$ 73,921,803	\$ 80,257,753
Utilidad	\$ 16,066,677	\$ 16,066,677	\$ 8,896,186	\$ 5,311,012

LAN				
Resumen Estado Resultado	2010	2011	2012	2013
Total Ingresos	\$ 285,766,866	\$ 285,766,870	\$ 237,185,863	\$ 344,669,161
Total Costos	\$ 228,640,086	\$ 228,640,084	\$ 290,723,060	\$ 332,056,268
Total Gastos	\$ 55,457,076	\$ 55,277,416	\$ 81,057,170	\$ 52,744,892
Utilidad	\$ 1,669,703	\$ 1,849,370	\$ (14,183,809)	\$ (40,130,214)

EMPRESA DE SERVICIOS DE ALIMENTACIÓN				
Resumen Estado Resultado	2010	2011	2012	2013
Total Ingresos	\$ 26,749,005	\$ 26,697,637	\$ 32,887,576	\$ 34,773,209
Total Costos	\$ 23,191,746	\$ 22,052,240	\$ 28,887,117	\$ 31,337,614
Total Gastos	\$ 2,521,324	\$ 3,675,717	\$ 3,404,874	\$ 3,657,754
Utilidad	\$ 1,035,935	\$ 1,020,954	\$ 607,222	\$ (203,512)

Fuente: Superintendencia de Compañías.